

Zoeken naar de kern van cultuurverandering
Inzicht, meten, sturen

Afbeelding op de omslag: 'Mannen op kantoor' van Anja Kok (olieverf op doek, 2002)
Vormgeving binnenwerk: Textcetera Rotterdam

ISBN 978 90 5972 332 0

Uitgeverij Eburon
Postbus 2867
2601 CW Delft
Tel.: 015 – 213 14 84 / Fax: 015 – 214 68 88
info@eburon.nl / www.eburon.nl

2009 © Alex Straathof. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende(n).

2009 © Alex Straathof. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior permission in writing from the proprietor(s).

Zoeken naar de kern van cultuurverandering

Inzicht, meten, sturen

Searching for the core of culture change

Insight, measurement, guidance

Proefschrift ter verkrijging van de graad van doctor aan de
Erasmus Universiteit Rotterdam
op gezag van de rector magnificus

Prof.dr. H.G. Schmidt

en volgens het College van Promoties

De openbare verdediging zal plaatsvinden op

donderdag 10 september 2009 om 13.30 uur

door

Alexander Johannes Maria Straathof

geboren te 's-Gravenhage



Promotiecommissie

Promotor	Prof.dr. A.J. Steijn
Overige leden	Prof.dr. J.J. Boonstra Prof.dr. W.J.M. Kickert Prof.dr. A.B. Ringeling
Copromotor	dr. M.C. de Witte

Inhoudsopgave

Lijst van afbeeldingen	7
Samenvatting	9
Voorwoord	17
Deel 1 Cultuur encultuurverandering in kaart gebracht	21
1. Op weg	23
2. Theoretisch landschap	37
<i>Intermezzo 1: Is cultuurverandering mogelijk?</i>	58
3. Cultuur gekarteerd	61
<i>Intermezzo 2: Culturele kaart van Volendam</i>	82
4. Cultuurtransformatie: ingrediënten voor een routeplan	89
5. Geaccidenteerd terrein: verschillen tussen publieke en private organisaties	115
Deel 2 Cultuurverkenningen en conclusies	135
6. Landmeter: een onderzoeksinstrument voor cultuur en cultuurverandering	137
7. Cultuurvernieuwing bij een uitvoerende overheidsorganisatie	167
8. Cultuurverbetering bij een bedrijf	195
9. Arenaverandering bij een politiek-bestuurlijke organisatie	221
10. De ligging van het land: deelconclusies en rivaliserende verklaringen	241
11. Einder: eindconclusies en vergezichten	257
Summary	273
Bijlagen	
1. Woordenlijst voor cultuurgesprekken	281
2. Overzicht onderzoeksmethodieken	283
3. Quickscan Cultuur	284
4. Aanwijzingen voor ladderinterviewers	289
Literatuuroverzicht	291

Lijst van afbeeldingen

Deze doorgenummerde figuren, matrices en vergelijkingen zijn op de volgende bladzijden weergegeven:

1. 7S model van McKinsey	40
2. Cultuurmodel van Hofstede	45
3. Cultuurmodel van Schein	52
4. Roos van Leary	71
5. Cultuurlandschap	73
6. Laddering-resultaten van een croupier in een casino	75
7. Laddering-resultaten van een doktersassistente	76
8. Classificatie van soorten cultuurveranderingen	91
9. Vier fasen van groepsontwikkeling van Tuckman	92
10. Verandering van organisatiecultuur	94
11. Duurzame verandering in de omgeving of minstens een cultuuronderdeel leidt tot cultuurtransformatie	94
12. Mogelijke interventies	96
13. 1 ^e HVM Uitzendbureau	100
14. 2 ^e HVM Uitzendbureau	103
15. Vier voorbeelden van cultuurverandering vergeleken	109
16. HVM Parkeerdienst	117
17. Verschillen in waarden tussen bedrijfsleven en overheid, naar Jacobs	119
18. Verschillen tussen het private KPN en het publieke PTT	121
19. HVM's van drie gemeenten in een herindeling en een gemeente in de problemen	122
20. HVM Rondvaartmaatschappij	125
21. Mate van 'publicness' naar Rainey	126
22. Onderzoeksontwerp	138
23. Stellingen bij de dimensies 'op het eigen proces gericht' versus 'resultaatgericht' en 'strak' versus 'los georganiseerd'	144
24. 7-puntenschaal voor verwerking van quickscan-uitkomsten	145
25. Format overzicht quickscan resultaten	145
26. Leeswijze arena-analyse	149
27. Een voorbeeld van een individueel oplossingsrepertoire	150
28. Kleurenwijzer waardencategorieën in HVM's	154

29. Betekenisvelden arena-analyse	156
30. Betekenissen van zes arenavelden	157
31. Organigram CVOM	169
32. Voor- en nameting quickscan CVOM	175
33. Centrale waardenlijn CVOM voor- en nameting	176
34. HVM CVOM voormeting	177
35. HVM CVOM nameting	178
36. HVM CVOM Mulder-team	179
37. Posities binnen de arena: management CVOM	180
38. Posities binnen de arena: medewerker groepen CVOM	181
39. Posities binnen de arena: nieuwe CVOM-teams	182
40. Verschillen in oplossingsrepertoire CVOM	183
41. Overzicht veronderstellingen eerste deelonderzoek	192
42. Organigram RNS	196
43. Quickscan RNS voor- en nameting	202
44. HVM RNS voor- en nameting	203
45. HVM RNS voormeting	204
46. HVM RNS nameting	205
47. Posities binnen de arena: management RNS	206
48. Posities binnen de arena: teams RNS	207
49. Oplossingsrepertoire RNS	208
50. Overzicht veronderstellingen na twee deelonderzoeken	217
51. Organigram Concerncommunicatie en pijlers	222
52. Voor- en nameting quickscan Concerncommunicatie	227
53. HVM Concerncommunicatie voor- en nameting (1)	228
54. HVM Concerncommunicatie voor- en nameting (2)	229
55. Posities binnen de arena: management en uitvoerende teams Concerncommunicatie	231
56. Collectief oplossingsrepertoire Concerncommunicatie	232
57. Overzicht veronderstellingen na drie deelonderzoeken	239
58. Verschillende soorten rivaliserende verklaringen	250
59. Routeplan cultuurverandering	262
60. Twee ideaaltypische mindsets	269

Samenvatting

Aanleiding

Wie een organisatie binnenloopt, ziet niet wat de cultuur van die organisatie is. Een theoretisch kader is nodig om feiten en ervaringen met elkaar in verband te brengen, zodat de werking van de organisatiecultuur kan worden begrepen. Stromingen die zich in de wetenschappelijke wereld met dit onderwerp bezighouden, hanteren een grote variëteit aan concepten en modellen. Het feit dat veel pogingen tot cultuurverandering het beoogde doel niet bereiken, maakt duidelijk dat theorieën tekort schieten. Dat gegeven vormt de belangrijkste aanleiding voor deze studie.

Vraagstelling

De volgende vragen maken de vraagstelling van dit promotieonderzoek uit:

1. *Waaruit bestaat een organisatiecultuur?*
2. *Hoe is een cultuurverandering te realiseren?*
3. *Hoe kunnen cultuur en cultuurverandering gemeten worden?*
4. *Is er sprake van cultuurtypen? Is bijvoorbeeld een overheidscultuur van een ander type dan een bedrijfscultuur? Gelden er voor de te onderscheiden cultuurtypen andere routes naar cultuurverandering?*
5. *Hoe hangen veranderingen in de cultuur samen met interventies van managers en gebeurtenissen die zich binnen en buiten de organisatie voordoen?*

Het realiseren van een verandering in een cultuur veronderstelt een goed begrip van die organisatiecultuur en daarom vormt dit het begin van de dissertatievraagstelling. Het kan zijn dat verschillende cultuurtypen vragen om een eigen manier van veranderen. Daarom leidt de zoektocht langs principiële verschillen in de omgeving en organisatieopgave, tot de veronderstelling dat dit onderscheidende cultuurtypen zal opleveren. Naast theorieontwikkeling wordt er gezocht naar vernieuwingen op het gebied van cultuuronderzoek door het construeren van een onderzoeksinstrument. Hierdoor kunnen longitudinale vergelijkingen ontstaan en vergelijkingen tussen organisaties. Dit voedt de wetenschappelijke dataverzameling rond culturen en cultuurveranderingen. Een begin van deze dataverzameling heeft deze dissertatie opgeleverd door drie organisaties te onderzoeken met gebruikmaking van het ontwikkelde onderzoeksinstrumentarium. Resultaten van empirisch onderzoek bieden inzicht in de factoren die een cultuurverandering beïnvloeden.

Gebrek aan kennis

Cultuurverandering duurt jaren, zo is de algemene opinie. Vele wetenschappers (Deal en Kennedy (2000), Dobbinga (2001), Martin (2002), Tennekes (2003), Veenswijk (2006)) twijfelen zelfs aan de veranderbaarheid van organisatieculturen en een adviesorgaan van de overheid (Raad voor het Openbaar Bestuur, 2004) geeft aan niet te weten hoe cultuur moet worden gemeten en welke factoren een verandering bepalen. Managers die zich voor een cultuurveranderopgave gesteld zien, zitten dus met een probleem. Zij moeten uitgaan van hun eigen inzicht en intuïtie, want de wetenschap heeft het vraagstuk nog niet opgelost.

De zoektocht naar wat cultuur inhoudt, begint bij een verkenning van het wetenschappelijke denken over organisatiecultuur. De aandacht voor het onderwerp heeft een nieuwe impuls gekregen met het verschijnen van het boek van Peters en Waterman (1982) over de factoren die excellent functionerende ondernemingen bepalen. Uit hun onderzoek komt naar voren dat 'shared values' van wezenlijk belang zijn voor het bereiken van excellentie. Binnen de rijke literatuur die in de laatste decennia van de vorige eeuw is ontstaan over organisatiecultuur, kunnen naar Bate (1994) twee wetenschappelijke stromingen worden onderscheiden: de antropologische school en de managementschool. De eerste stroming gaat ervan uit dat cultuur overeenkomt met alles wat een organisatie uitmaakt. Daarmee wordt cultuur het equivalent van organisaties. De managementschool ziet cultuur als een aspect van de organisatie. De antropologische school, van wie Martin (2002) de voornaamste exponent genoemd kan worden, legt de nadruk op het zo goed mogelijk beschrijven van de complexe, gelaagde en ambigue werkelijkheid van organisatieculturen. Daarom kan deze school niet als uitgangspunt dienen voor de zoektocht naar een theorie over cultuurverandering. Deze school ziet zich voor een descriptieve opgave gesteld, is niet op zoek naar algemeen geldende theorieën en twijfelt aan de veranderbaarheid van culturen. De managementschool gaat daarentegen wel uit van de gedachte dat culturen te veranderen zijn. Maar ook deze stroming heeft te kampen met tekortkomingen. Schein (1992, 1999, 2000), de meest belangrijke auteur van de managementschool, heeft vooral oog voor de samenhang die er binnen een cultuur bestaat. Daarvoor gebruikt hij een cultuurmodel dat uitgaat van alle zichtbare uitingen ('artefacten'), 'beleden waarden' en 'basisassumpties', die leden van de organisatie onbewust met elkaar delen. Dit model is echter voor het verkennen van cultuurverandering te weinig dynamisch, omdat de werking van groepen er geen plaats in heeft. Ook is Schein niet toegekomen aan het meetbaar maken van culturen, waardoor betrouwbare vergelijkingen tussen culturen en veranderprocessen niet gemaakt kunnen worden.

Wetenschappers die wel een meetinstrument hebben ontwikkeld, zoals Cameron en Quinn (1999), gebruiken een beperkt aantal culturele categorieën, waarin zij iedere cultuur een plaats geven. Een dergelijke benadering heeft als nadeel dat weinig empirische informatie in de modellen kan worden opgenomen. Daarmee wordt de culturele complexe werkelijkheid geweld aangedaan.

Modellen voor cultuur en cultuurverandering

Schein biedt het beste vertrekpunt voor het scheppen van een verbeterd cultuurmodel. Evenals het model van Schein bestaat ook dit model uit drie, zij het andere onderdelen: 'gedrag', 'groepsarena' en 'mindset'. De uiterlijke kenmerken van een cultuur komen samen in het meest zichtbare onderdeel, dat van de gedragingen. Gedrag wordt gelegitimeerd door de mindset, die zich in de hoofden van mensen afspeelt en daarom onzichtbaar is. In de mindset van een organisatie zijn collectieve waarden en overtuigingen verenigd. Een derde onderdeel is de groepsarena. Het is een voor de buitenwacht verborgen onderdeel van de cultuur, die bestaat uit de betrekkingen tussen organisatieleden.

Een organisatiecultuur is in zijn hoedanigheid een open systeem, dat door zijn begrenzungen te onderscheiden is van zijn omgeving. Door die grenzen wordt het mogelijk organisatieleden in de cultuur op te nemen en uit de cultuur te stoten. Een kenmerk van het systeem is dat het een equilibrium opzoekt. De conserverende krachten binnen de cultuur bemoeilijken een transitie naar een nieuw equilibrium.

Cultuurverandering is de overgang van een bestaand naar een nieuw equilibrium in de cultuur. Het betekent dat een wijziging is opgetreden in alle drie de cultuuronderdelen. Zo'n verandering in de evenwichtstoestand houdt in dat de verschillende cultuuronderdelen opnieuw op elkaar aansluiten: hoe men naar de omgeving kijkt, welk gedrag een oplossing betekent om met de omgeving en het werk om te gaan, de interne verhoudingen en de waarden en overtuigingen die bij dit alles een rol spelen.

Cultuurtypen

Er zijn belangrijke verschillen aan te wijzen tussen private en publieke organisaties, ook al heeft deze overgang een geleidelijk karakter. Een onderneming, die in de vrije markt opereert, kent een wezenlijk andere cultuur dan een monopolistische overheidsorganisatie. Binnen het veld van overheidsorganisaties zijn twee cultuurtypen te onderscheiden. Het verschil ontstaat door de nabijheid van de politiek. Het is aannemelijk dat voor de drie cultuurtypen twee routeplannen voor verandering geëigend zijn. Een voor bedrijfsculturen en voor culturen van uitvoerende overheidsorganisaties, en daarnaast een voor politiek nabije overheidsorganisaties. Voor de passendheid van het routeplan is een onderscheid in cultuurtype daarom van belang. Politiek-bestuurlijke organisaties kennen zodanige specificaties dat een eigen routeplan voor cultuurverandering gevonden moet worden. Deze zal kortdurend moeten zijn en ook timing speelt een rol, want de politiek en de ambtelijke top moeten gedurende het veranderproces op een lijn zitten, wil er sprake zijn van voldoende gunstige voorwaarden voor een cultuurtransformatie.

Meetinstrumentarium

Uitgaande van het nieuwe cultuurmodel is gekozen voor de bouw van een onderzoeksinstrument waarbij voor ieder cultuuronderdeel een eigen meetmethode is gezocht. *Laddering* (Reynolds en Gutmann, 1988) wordt gebruikt om de mindset te onderzoeken. Het betreft een interviewtechniek die, vanuit activiteiten die respondenten in de organisatie ondernemen, op zoek gaat naar achterliggende waardenpatronen. Een specifieke vorm van krachtenveldanalyse (Remmerswaal, 1998), de *arena-analyse*, wordt gebruikt om de groepsarena in kaart te brengen en een *repertoireanalyse* (een omgekeerde toepassing van de laddering-techniek) wordt toegepast om een beeld te krijgen van het collectieve oplossingsrepertoire van de organisatie.

Door meerdere keren te meten, komen verschillen in de cultuuronderdelen aan het licht die in de tussenliggende periode zijn opgetreden. Verschillen kunnen duiden op een cultuurverandering of een aanzet daartoe. Een logboek wordt ingezet om een relatie te leggen tussen gebeurtenissen en interventies enerzijds en gevonden verschillen anderzijds. Een vragenlijst in de vorm van een quickscan geeft een alternatief (maar vooral ook een totaalbeeld) voor het beschrijven van de cultuur en cultuurveranderingen. Uitgaande van de modellen voor cultuur en cultuurverandering wordt betekenis gegeven aan de uitkomsten van de metingen en de gevonden verschillen. Door zorg te dragen voor betrouwbaarheid en validiteit wordt gemeten wat ook daadwerkelijk onderwerp van onderzoek is en zijn resultaten uit meerdere metingen met elkaar te vergelijken. Zowel binnen een organisatie als tussen organisaties. Het meetinstrumentarium is toegepast op drie organisaties, overeenkomend met de drie cultuurtypen die zijn onderscheiden.

Empirische bevindingen

Organisatieculturen zijn veranderbaar. Dat bleek al eerder uit beschrijvingen van veranderprocessen bij de Belastingdienst (Voigt en Spijker, 2003), een uitzendbureau (Straathof en Botter, 1996), de Amsterdamse politie (Straathof, 2002) en de PTT (Van der Pol en Straathof, 2005). Het komt ook naar voren in het eerste deelonderzoek dat heeft plaats gevonden bij de Centrale Verwerking Openbaar Ministerie. Binnen een half jaar is de oriëntatie op personele waarden verschoven naar maatschappelijke waarden, zo blijkt uit de meting van de mindset. Daarmee heeft zich een ingrijpende verandering afgetekend. De verandering is ontstaan door de introductie van nieuwe teams, het niet verlengen van het arbeidscontract van een medewerker die niet voldeed, een meer invloedrijke rol van de teammanagers die zich ontwikkelen tot voorbeeld, bijeenkomsten waarin opnieuw de missie, organisatiedoelen en werkwijzen van de organisatie werden besproken, en een herschikking binnen de bestaande teams. Duidelijk wordt dat een arena- en mindsetverandering beweging en richting heeft gegeven aan de cultuurtransformatie.

Ook het tweede deelonderzoek bij de Rabobank Nederland Spaarbank toont aan dat een mindsetverandering relatief snel kan worden bewerkstelligd. Dat geldt eveneens voor een arenaverandering. Binnen deze organisatie is een proces van gematigde cultuurverandering op gang gekomen. Een nieuwe aanvullende waardenlijn gericht op 'marktleiderschap' heeft zich in de mindset gevestigd. Deze kan de bestaande waardenlijn, waarvan 'bestaanszekerheid' de kern vormt, gaan verdringen. Belangrijke factoren hierbij zijn geweest: de voorbeeldrol van het management, de uitspraken van het management dat het in deze markt niet gaat om meer omzet maar om marktaandeel en de bijdragen van een organisatieadviesbureau op het gebied van meer op de markt gerichte verkoopinspanningen.

Uit het derde deelonderzoek bij de afdeling Concerncommunicatie van de gemeente Rotterdam komt naar voren dat politiek-bestuurlijke organisaties inderdaad moeilijker te veranderen zijn dan uitvoerende overheidsorganisaties of bedrijven. Een eerste stap in een cultuurtransformatie is ook bij deze organisatie zichtbaar geworden. Er heeft zich een arenaverandering voorgedaan, al is die nog niet voltooid. Belangrijke factoren die dit in gang hebben gezet zijn de verhuizing naar een ander gebouw waardoor organisatieleden directer contact hebben met elkaar, een structuur waarin verschillende disciplines meer samenwerken en het instellen van een dagelijkse, gezamenlijke briefing. Daardoor komen leden van de afdeling meer met elkaar in contact, dan voorheen het geval was. De arenaverandering betreft een proces van nadere rangordening en invloedverdeling tussen teams en individuen binnen de afdeling.

Twee routeplannen voor cultuurverandering

Uit de theoretische verkenning en het empirisch onderzoek bij de drie onderzochte organisaties kan het volgende worden geconcludeerd. Bij cultuurtransformatie moet het management proberen beweging aan te brengen in de richting en snelheid van het normale evolutionaire proces van cultuurverandering. Dit kan ontstaan door het volgende routeplan te volgen, dat bestaat uit vier fasen:

1. Voorbereiding
 - a. Het is van belang dat duidelijk wordt welke gedragsprobleem om een oplossing vragen. Het management kiest voor een cultuurverandering om op die manier een fundamentele en duurzame oplossing voor een hardnekkig probleem te bewerkstelligen.
 - b. Een tweede onderdeel van de voorbereiding betreft de diagnose. Er wordt onderzoek gedaan naar de bestaande mindset, arena en gedragingen. Zo ontstaat inzicht in hoe het gedragsprobleem samenhangt met de cultuur.
 - c. Dit leidt tot het vaststellen van het al of niet bestaan van gunstige voorwaarden, een interventiemix die in de implementatiefasen gebruikt gaat worden en een beoorde-

ling van externe of interne gebeurtenissen die voor het legitimeren van de verandering aangewend kunnen worden.

2. Start

- a. Voor het in beweging brengen van de cultuurtransitie is het noodzakelijk dat het management invloedrijk is en in de ogen van medewerkers een voorbeeldrol vervult. Als dit niet het geval is, zal eerst een arenaverandering moeten plaatsvinden. Dit kan worden opgepakt door een vervanging van het management, een drastische persoonlijke ontwikkeling van de zittende managers of de opkomst van een nieuwe garde binnen de organisatie.
- b. Daarna wordt de aandacht verlegd naar een mindsetverandering. Deze ontstaat door confrontatie met aansprekende gebeurtenissen of argumenten van het management waaruit blijkt dat de geldende opvattingen over de werkelijkheid niet meer kloppen. De verwarring die dit tot gevolg heeft, creëert ruimte voor nieuwe denkbeelden. De voorbeeldrol van het management kan vervolgens richting geven aan de cultuurverandering. Een collectieve mindsetverandering kan binnen een half jaar ontstaan.
- c. Deze fase wordt afgesloten met een interventie waardoor terugval naar de oorspronkelijke cultuur wordt voorkomen. Dat kan door oud gedrag af te wijzen. Een herschikking binnen teams kan voorkomen dat wordt vast gehouden aan oude gewoonten in denken en doen. Ook kan een wijziging van de structuur worden overwogen.
- d. Een half jaar na de start van de implementatie kan er opnieuw worden gemeten. Hierdoor ontstaat een actueel beeld van de verschillende cultuuronderdelen en kan er actief worden bijgestuurd.

3. Verdieping

- a. In deze fase komt de focus te liggen bij gedragsverandering, naast wijzigingen in de arena en mindset. In pilot-omgevingen wordt geëxperimenteerd met nieuwe oplossingen. Gedragsverandering blijkt meer tijd te nemen dan arena- en mindsetverandering. Concreetheid is in deze fase van belang. Duidelijk moet worden wat werkt en wat niet. Door energie te steken in gedragsverandering kan de ingezette snelheid uit de vorige fase worden volgehouden.
- b. Verkregen gedragsoplossingen en bijpassende denkbeelden worden door middel van training en instructie verspreid naar de rest van de organisatie. Vanuit de optiek van het management wordt de sturing op de cultuurverandering in deze fase afgebouwd.

4. Verbreding

- a. Typerend voor de eindfase is dat de cultuurverandering momentum heeft gekregen. Leden van de organisatie zoeken zelf naar verdere uitwerkingen en integreren die in hun eigen werkzaamheden, betrekkingen die zij met anderen onderhouden en opvattingen.

Dit routeplan is geschikt voor uitvoerende overheidsorganisaties en voor bedrijven. Voor politiek-bestuurlijke organisaties gelden er aanvullende eisen. Kenmerkend voor dit cultuurtype is dat er een dubbele sturing vanuit politiek en ambtelijk management bestaat. Systeemgrenzen zijn daardoor niet duidelijk afgebakend. In de politiek wisselen de onderwerpen die in de aandacht staan, elkaar snel af. Gezocht moet dus worden naar een routeplan dat de cultuurtransitie voorbij het punt waarop terugval naar het oorspronkelijke evenwilibrium niet meer mogelijk is. Een korte doorlooptijd van de verandering is daarbij belangrijk. Dat kan door de benodigde arenaverandering al in de voorbereidingsfase gestalte te laten krijgen en de start van de verandering aan te laten sluiten op een incident, waardoor politiek en ambtelijk management tijdelijk een gedeelde focus hebben. Zaak is dat bij medewerkers het beeld postvat dat zowel de politiek als het ambtelijk management op eenzelfde heldere lijn komen te zitten. In een korte tijd kan dan alle aandacht worden gericht op een mindsetverandering. Als de startfase wordt afgerond met een interventie waardoor terugval wordt voorkomen is de cultuurverandering verankerd, waarna de gedragsverandering meer geleidelijk kan verlopen.

Wetenschappelijke opbrengst

Wetenschappelijk gezien zijn vorderingen gemaakt in het gehanteerde cultuurmodel, het meetbaar maken van cultuur en cultuurverandering, en het grip krijgen op het gericht laten ontstaan van een nieuwe culturele evenwichtstoestand.

Het cultuurmodel van Schein (1992) is ingrijpend gewijzigd. Scheins driedeling in 'artefacten', 'beleden waarden' en 'basisassumpties' is veranderd in een driedeling waarbij artefacten worden beperkt tot 'gedragingen', waarden en overtuigingen (assumpties) worden samengenomen in het begrip 'mindset' en de 'arena' nieuw is geïntroduceerd. Het voordeel hiervan is dat alleen die aspecten van cultuur in ogenschouw worden genomen die van belang zijn voor een transformatie van de cultuur. Daarbij zijn de scheidslijnen tussen de onderdelen scherper geworden. Vooral het onderscheid tussen waarden en assumpties is gekunsteld. Auteurs zien de termen als verwant aan elkaar (zie bijvoorbeeld Deal en Kennedy (2000) en Straathof en Van Dijk (2003)). De cognitieve psychologie beschouwt beide noties als cognities, die onderdeel uitmaken van het beliefsysteem (Hilgard, Atkinson en Atkinson, 1975), een term die overeenkomt met de mindset.

Door de groepsarena een plaats te geven in het cultuurmodel heeft het model aan dynamiek gewonnen. Duidelijk wordt dat een cultuur in beweging is, maar tegelijk in stand wordt gehouden door conserverende krachten. Vooral de arena heeft een regulerende werking op de mindset en het gedrag van mensen die met elkaar een organisatiecultuur uitmaken. Het model van Schein is meer statisch van karakter en zet aan tot een introspectieve beschouwing van de complexe relaties, die bestaan tussen de vele artefacten, waarden en

de basisconsumpties die bestaan in het collectieve onbewuste. Het is niet te verwachten dat deze beschouwing alleen zal leiden tot cultuurveranderingen.

Door de modelaanpassing kunnen culturen beter met elkaar worden vergeleken. Hierdoor ontstaat een vergelijkingsgrond waardoor uit verschillende casus een route voor het bereiken van een effectieve cultuurverandering is af te leiden.

Schein is niet toegekomen aan het meetbaar maken van culturen. In deze studie is een meetinstrumentarium ontwikkeld waarmee culturen en cultuurveranderingen kunnen worden gemeten. De betrouwbaarheid van het instrument maakt vergelijkingen tussen organisaties mogelijk, waardoor de weg naar systematisch onderzoek van cultuurveranderingen open is komen te liggen.

Doordat de het meetinstrumentarium is gebouwd op de fundamenteën van het cultuurmodel zijn onderzoeksuitkomsten op een valide manier te interpreteren. Zo ontstaat inzicht in de bestaande cultuur en worden bij herhaald onderzoek verschuivingen in de cultuur duidelijk. Door te meten ontstaat inzicht in de samenhang tussen het gedragsprobleem, de hiermee verband houdende waarden de mindset en hoe betrekkingen in de arena, die er zorg voor dragen dat dit gedrag in stand blijft. Wanneer na verloop van tijd nogmaals een meting plaatsvindt, ontstaan inzichten over hoe het veranderproces kan worden bijgestuurd.

Er zijn meer wetenschappelijke auteurs die een meetinstrument hebben ontwikkeld. Cameron en Quinn (1999) zijn daarvan een voorbeeld. Het nadeel van hun methode is dat culturen worden teruggebracht tot een variatie op vier vooropgestelde cultuurcategorieën. Een belangrijk deel van de eigenheid van culturen gaat daardoor verloren. Door de aandacht te richten op de kern van het culturele leven, wordt duidelijk wat de unieke constellatie is van waarden, overtuigingen, gedragsoplossingen en onderlinge arenabetrekkingen. Het cultuurmodel, meetinstrumentarium en de daaruit voortvloeiende beïnvloedingsmogelijkheden kunnen meer empirische informatie in zich opnemen, dan met de theorieën en onderzoeksmodellen van bovenstaande schrijvers mogelijk is.

Voorwoord

Zoektocht

Cultuurverandering blijkt voor mij geen toevallige belangstelling. Groepsgedrag, verandering brengen in de mentale wereld van mensen en het zoeken naar theoretische verwoordingen voor wat ik in de praktijk aantref, komen erin samen.

Deze onderwerpen bepaalden mijn studiekeuze. Ik ben opgeleid tot groepspsychotherapeut. Na mijn Leidse studie klinische psychologie vond ik tijdelijk werk in een psychiatrische kliniek. Als therapeut was ik al geïnteresseerd in hoe het denken en doen van enkelen binnen een groep tot norm verheven kan worden. Zo was een slissende, dominante vrouw in de therapiegroep er verantwoordelijk voor dat anderen binnen de groep het belang gingen onderstrepen van het “assepteren” van het eigen probleem. Dus niet uitgesproken met ‘k’s’ maar met een ‘s’, naar het voorbeeld van de slissende vrouw. Ik vond dat fascinerend.

In mijn latere werk als intern organisatieadviseur en managementtrainer bij de Belastingdienst kwamen cultuur en cultuurverandering tot leven tijdens de veranderingen die zich richting het einde van de vorige eeuw binnen de dienst voltrokken.

Na een kort verblijf bij een organisatieadviesbureau en wat gesnoven te hebben aan het voeren van een eigen onderneming, richtte ik met enkele oud-collega's in 1993 het organisatieadviesbureau Gelukkig aan de Maas op. De eerste cultuuronderzoeken en de eerste artikelen over cultuur en cultuurverandering dateren uit die tijd. Deze dissertatie heeft de mogelijkheid geboden veel ongepubliceerd werk uit die periode een podium te bieden.

De laatste jaren voer ik een zelfstandige adviespraktijk, waarin het onderwerp organisatiecultuur een prominente rol inneemt.

Nadenken over wat een psychische stoornis inhoudt en hoe deze kan worden verholpen, is vergelijkbaar met vragen als: wat is cultuur en hoe is cultuurverandering te bewerkstelligen? Diagnose en remedie vormen de gemene deler. In beide gevallen gaat het om het vinden van oplossingen voor een puzzel, waarvan de kaders niet zijn aangegeven. Dat is voor mij de fundamentele uitdaging van deze dissertatie.

Zicht krijgen op hoe culturen in elkaar zitten en hoe mensen daarin functioneren, bieden ook een kijkje in de normaliteit van mensen. Zo kan een achtergrond ontstaan voor een boek dat ik ooit nog eens hoop te schrijven over psychische stoornissen. Die toestand zal dan worden opgevat als een afwijking van wat normaal is. Dat lijkt een vanzelfsprekende gedachte, maar deze is in de huidige theorieën over psychopathologie nauwelijks uitgewerkt.

Deze promotie vindt plaats binnen de afdeling Bestuurskunde van de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Erasmus Universiteit. De keuze voor bestuurskunde is niet verwonderlijk want veel van mijn advieswerk heb ik binnen overheidsorganisaties verricht. Voor kortere of langere tijd leerde ik ministeries, gemeentelijke diensten, politieorganisaties en publieke organisaties als ziekenhuizen, onderwijsinstellingen, woningcorporaties en nuts-bedrijven beter kennen in hun denken en doen. Omdat bestuurskunde kan worden gezien als de bedrijfskunde van publieke organisaties, ligt het voor de hand dat de promotie binnen dit vakgebied plaatsvindt.

Bijdragen aan wetenschap en managementpraktijk

Er wordt in de wetenschappelijke wereld, die zich bezighoudt met cultuur en cultuurverandering, gebruik gemaakt van een grote variëteit aan concepten en modellen. Er is echter nog geen theorie of samenstel van concepten, dat zodanig empirisch gefundeerd is, dat het zijn dominantie heeft kunnen aantonen boven concurrerende academische stromingen. Mede als gevolg hiervan laat ook de adviespraktijk een diversiteit van benaderingen zien. Benaderingen die vaak niet succesvol zijn, zo vertellen de in het tweede hoofdstuk aangehaalde auteurs ons.

Als we cultuurverandering opvatten als een 'kunde', dan impliceert dit een streven naar grip op het onderwerp. Het veronderstelt dat we organisatieculturen begrijpen en dat vanuit dit begrijpen een voedingsbodem wordt gelegd voor gericht sturen. Bijdragen leveren aan dit begrip is daarom van belang. Theoretisch gezien, maar zeker ook maatschappelijk. Overheidsmanagers, bijvoorbeeld, die de culturen van hun diensten beter weten te richten, zullen een betere dienstverlening voor burgers bewerkstelligen. Op dit moment is het nog niet zo ver. Mijn bijdrage is gericht op het beter begrijpen van organisatieculturen en ik hoop hiermee een bijdrage te leveren aan de beïnvloedbaarheid van cultuurverandering.

Dankbetuiging

Er zijn velen die hebben bijgedragen aan dit werk. Binnen deze ruime verzameling van mensen zijn er enkelen geweest zonder wie deze dissertatie niet tot stand had kunnen komen. Met name wil ik Rita noemen, mijn promotoren en de eindverantwoordelijke leidinggeven-den van de drie organisaties die voor deze promotie zijn onderzocht.

Mijn echtgenote Rita van Dijk bracht me ertoe meer te gaan schrijven. Door haar ruime ervaring met cultuurverandering en voorliefde voor concreetheid ontstonden tijdens het schrijven nieuwe, eenvoudiger denkbelden. Rita heeft me gesteund, meegedacht, kritiek geleverd, waardering geuit en stukken becommentarieerd. Bovendien heeft zij zorg gedragen voor de eindredactie, een onmisbare schakel in het eindproduct.

Mijn promotor Bram Steijn, die voor mij de ideale mentor is gebleken, ben ik dankbaar. Hij is voor mij een connaisseur van het wetenschappelijke bedrijf en de bestuurskunde in het

bijzonder. Hij bleek praktisch in zijn per omgaande adviezen en prettig in het persoonlijke verkeer.

Marco de Witte, mijn copromotor, is belangrijk geweest vanwege zijn feedback en aandacht. Hij maakte de diverse besprekingen licht van karakter, zodat deadlines geen molenstenen werden. Gesprekken met de beide promotoren waren bijeenkomsten waar ik naar uitzag.

Jeroen Steenbrink van de Centrale Verwerking Openbaar Ministerie ben ik zeer dankbaar, omdat hij direct instemde mee te willen doen met het onderzoek. Hij deed dit een week nadat ik met de promotie was gestart, wat me veel vertrouwen gaf in het vinden van de andere organisaties.

Ivar Nijhuis, en Jef Pfaff die me met hem in contact bracht, ben ik schatplichtig voor de mogelijkheid de cultuur van de afdeling Concerncommunicatie van de gemeente Rotterdam te onderzoeken. Ik dank Ivar voor alle aandacht. Ook nadat bleek dat de cultuur van hun politiek-bestuurlijke organisatie lastiger te veranderen is, dan de culturen van organisaties die in een minder complexe omgeving functioneren.

Door tussenkomst van Roel Woudstra en Michel Versteeg kwam ik in contact met Pieter Migchels, die enthousiast aanbood zijn organisatie Rabobank Nederland Spaarbank mee te laten doen in het dissertatieonderzoek. Zijn interesse in de uitkomsten en de wil om het uiterste te halen uit mijn adviezen hebben me gesterkt in de gedachte dat cultuuronderzoek een belangrijke toegevoegde waarde kan hebben voor managers.

De studenten van het onderzoeksteam: Gökhan Turan, Meike Unger, Ilse van den Donker en Marianne Kroes, allemaal met goede of nog betere cijfers afgestudeerd, ben ik dank verschuldigd, omdat zij veel werk binnen het empirische gedeelte van deze studie hebben verricht.

Nico de Groot wil ik in dit dankwoord noemen, omdat hij geheel belangeloos een computerprogramma ontwikkelde om de onderzoeksdata te kunnen verwerken.

Grote dank gaat uit naar mijn leesgroep. Eric ten Hulsen en Ale Houtsma hebben als ervaren managers en organisatiepsychologen waardevol commentaar geleverd op eerdere versies. Pim van der Pol is met zijn analytische kwaliteiten een voorbeeld voor me geweest. Tot deze groep behoorden ook Rita van Dijk en Gökhan Turan.

En verder gaat mijn dank uit naar Jan Morsch die me als persoonlijk assistent in het prille begin ondersteunde, Henny van Poppel die de studenten bij de CVOM begeleidde, mijn dochter Julia die me wees op enkele wetenschappelijke onvolkomenheden en beelden uit haar studie geologie aanreikte die de leesbaarheid van deze studie hebben bevorderd.

Ten slotte wil ik mijn ouders bedanken voor de interesse en de belangstelling die zij toonden. Het heeft me zeer gestimuleerd.



Deel 1

Cultuur en
cultuurverandering
in kaart gebracht

Hoofdstuk 1

Op weg

Een cultuurverandering neemt jaren

Cultuurverandering geldt in de managementpraktijk als een langdurig proces. Soms wordt er gesproken over drie jaar, of zeven jaar en sommige bestuurders zijn de overtuiging toegedaan dat cultuurverandering een voortgaand proces is.

Er zijn adviseurs die spreken over een periode van drie jaar¹, uitgaande van de overweging “() it takes one year to deploy the change, one year to accept the change and one year to fully embrace the change”.

Op een politiecongres² wordt ervan uitgegaan dat een verandering van de cultuur minstens zeven jaar duurt.

Op een congres van de Regieraad Bouw geeft de voorzitter van de raad, de heer Blankert, aan dat de bouwsector meer open, integer en transparant moet worden. Dat vraagt om een cultuuromslag bij opdrachtgevers en opdrachtnemers. Daarop legt de gespreksleider minister Van der Hoeven van Economische Zaken, die ook op het podium zit, de volgende vraag voor³:

“Maar hoeveel tijd trek je uit voor een cultuuromslag?”

Van der Hoeven: “Die houdt nooit op. Er komen telkens nieuwe uitdagingen bij waar je op in moet spelen.”

Blankert: “Er zijn manieren om een cultuuromslag te versnellen, maar het lukt je niet in een paar jaar.”

Intuïtief duurt een cultuurverandering inderdaad jaren. In korte tijd een cultuurverandering realiseren is contra-intuïtief.

Het is niet vreemd dat onder managers en politici zulke uiteenlopende opvattingen over de doorlooptijd van een cultuurverandering bestaan. Ze zijn terug te voeren op een verscheidenheid aan zienswijzen en uitgangspunten. Ook wetenschappers zijn verdeeld in wat zij onder cultuur en cultuurverandering verstaan.

1 http://workingsmarter.typepad.com/my_weblog/2008/07/the-timeframe-for-culture-change.html 27.08.08

2 http://spl.politieacademie.nl/page/page_item.asp?ID=501 27.08.08

3 <http://www.innovatieonzekracht.nl/96> 27.08.08

Inleiding

Het gaat in dit begin van het boek om inleidende woorden. Dat is nodig, want over het basisbegrip cultuur bestaat weinig wetenschappelijke consensus. Een beginpunt is dus al moeilijk te definiëren. Zo wordt duidelijk voor welke omvangrijke opgave – het vinden van een routeplan voor cultuurverandering – we staan. Doel van dit inleidende hoofdstuk is te komen tot een heldere vraagstelling waar het in deze studie om draait. Vragen die in de navolgende hoofdstukken beantwoord zullen worden, gebaseerd op literatuur, redenering en empirisch onderzoek. De antwoorden zullen bestaan uit te ontwikkelen modellen voor cultuur en cultuurverandering. Om tot een heldere vraagstelling te komen kijken we eerst eens rond om een idee te krijgen van de huidige stand van zaken.

Rondzien

Organisatiecultuur wordt binnen verschillende studierichtingen bestudeerd en onderwezen. Aan de Radboud Universiteit in Nijmegen bestaat een cultuurpsychologische traditie, bekend geworden onder Han Fortmann (1971). Ook aan andere universiteiten bestaat er aandacht voor het onderwerp. In Maastricht is een leerstoel naar Hofstede vernoemd, als eerbetoon aan zijn wetenschappelijke werk op cultuurgebied, zo beschrijft een interview (Elsevier, 19 augustus 2006). Deze leerstoel is onderdeel van de subfaculteit economie. De Vrije Universiteit kent al enige tijd een professoraat voor het management van cultuurverandering. Deze wordt bezet door professor Veenswijk. De leerstoel heeft een antropologische oriëntatie. Aan de universiteit van Utrecht houdt Noordegraaf, bestuurskundig hoogleraar, zich onder andere bezig met bestuursculturen. De Erasmus Universiteit, waar overigens geen leerstoel voor het onderwerp bestaat, was betrokken bij het cultuuronderzoek dat deel uitmaakte van de studie naar de cafébrand in Volendam (Centre for Local Democracy, 2001). Dat onderzoek biedt een cultuurhistorische kijk op de cultuur van de lokale gemeenschap en de bestuurscultuur van de gemeente.

In het wetenschappelijk gezien kleine Nederlandse taalgebied bestaat er geen vaktijdschrift op dit gebied. In de Angelsaksische wetenschappelijke wereld verschijnen meerdere tijdschriften, zoals *The International Journal of Knowledge, Culture & Change management*, *of Intervention research*. *International Journal om Culture, Organization and Management*⁴ en *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. Ook in de *Journal of Managerial Psychology* verschijnen met regelmaat artikelen over cultuur en cultuurverandering.

Wie de wetenschappelijke literatuur onderzoekt, stuit al snel op een verscheidenheid aan cultuuropvattingen. Wetenschappers zijn het verregaand met elkaar oneens. Martin

4 De hoofdredactie van dit tijdschrift is overigens in handen van Marcel Veenswijk, hoogleraar aan de Vrije Universiteit.

[2002:56 en verder] geeft een overzicht van de cultuuromschrijvingen die in de loop van de jaren zijn ontstaan. Culturen worden al of niet als iets gedeeld gezien, zijn wel of niet uniek. In cultuurconcepties staan cognitieve aspecten centraal, of juist materiële condities die bepaalde culturen voortbrengen. Auteurs focussen zich op details of proberen een holistische conclusie te bereiken vanuit een ruime verzameling van cultuurkenmerken. In sommige definities gaat men niet dieper dan wat zichtbaar is, terwijl anderen interpretaties geven die reiken tot aan de onbewuste assumpties die cultuurleden met elkaar zouden delen.

Deze enorme verschillen in opvatting maken duidelijk dat het louter bestuderen van het werk van verschillende auteurs niet leidt tot duidelijkheid over wat een organisatiecultuur inhoudt.

Naar Bate (1994) is de wetenschappelijke wereld die zich met het onderwerp bezighoudt, in twee hoofdstromingen onder te verdelen: de antropologische school en de management-school. De kern van het onderscheid tussen beide stromingen is terug te voeren op hoe men aankijkt tegen cultuur. De antropologische school stelt cultuur gelijk aan alles wat de wereld van een organisatie uitmaakt, waar de managementschool cultuur beziet als een aspect van de organisatie. Een voorname representant van de antropologische school is Martin (2002). Zij benadrukt met velen uit haar school het belang van het gedetailleerd beschrijven van organisatieculturen. Cultuur is complex, gelaagd, gedifferentieerd en ambigue. Daartegenover staat de managementschool, waarvan Schein (2000) de belangrijkste representant is. Antropologen betwijfelen of organisatieculturen beïnvloedbaar zijn, terwijl de managementschool juist uitgaat van de mogelijkheid culturen gericht te veranderen. Deze situatie levert een volgend probleem op. Kiezen we voor de antropologische school, dan moeten we wellicht afzien van cultuurverandering. Wordt er voor de managementschool gekozen, dan levert dit mogelijk een schijnzekerheid op. Twijfel wordt immers weggeredeneerd door de aanname dat gerichte verandering mogelijk is.

Zoals gezegd is Schein (1992, 1999, 2000) de belangrijkste auteur binnen de management-school. In hoofdstuk 2 en 3 wordt uitgebreid ingegaan op zijn gedachtengoed. Schein vat cultuur op als een geheel van antwoorden die binnen een organisatie zijn ontstaan in reactie op externe eisen en interne integratievraagstukken. Dat heeft geleid tot een mix van uiterlijke verschijningsvormen zoals de architectuur van de bedrijfsgebouwen, het organisatielogo, de huisstijl, de kantoorinrichting, kledingcodes, het idioomgebruik, gebruiken en gewoonten die organisatieleden met elkaar delen, werkprocedures, omgangsvormen en zo meer. Deze uitingen zijn terug te voeren op waarden die organisatieleden hebben omarmd. Klantgerichtheid, de beste willen zijn, kwaliteit, of transparantie kunnen waarden zijn, waar men zich in herkent. Door deze waarden worden de uiteenlopende zichtbare uitingen van de organisatiecultuur met elkaar verbonden. De kern van iedere organisatiecultuur wordt

gevormd door een aantal gemeenschappelijke basisassumpties. Het zijn overtuigingen over hoe leden van de organisatie tegen hun wereld aankijken, tegen klanten, zichzelf, hun werk, de interne verhoudingen, om een aantal voorbeelden te noemen. Veel van die basisassumpties zijn voor mensen niet direct te achterhalen. Ze zijn onbewust. Cultuurverandering ontstaat door de kern van cultuur, de basisassumpties, bij organisatielieden in het bewustzijn te veranderen. Dat kan door sessies te beleggen met managers. Uiterlijke verschijningsvormen worden als beginpunt van het cultuuronderzoek genomen. Bekeken wordt welke waarden hiermee samenhangen en hoe die waarden zijn terug te voeren op assumpties over hoe de wereld, organisaties en mensen in elkaar zitten. Hierdoor wordt men zich bewust van de basisassumpties en kan gekeken worden of ze nog voldoen aan de nieuwe uitdagingen waar de onderneming of overheidsorganisatie voor staat. Door nieuwe gemeenschappelijke beelden te formuleren ontstaan gedeelde overtuigingen die de basis kunnen vormen voor een nieuwe cultuur. Overtuigingen die moeten worden uitgewerkt in nieuwe waarden en nieuwe gedragsoplossingen en uitingvormen.

Bate (1994) gaf het al aan: naast de managementschool bestaat er een rivaliserende school. Het gaat om schrijvers, adviseurs en onderzoekers die een cultureel antropologische benadering van organisatiecultuur en cultuurverandering voorstaan. Cultuuronderzoek kan worden gezien als het onderzoek naar de leefwereld van werkgemeenschappen. Deze zienswijze maakt het mogelijk denkwijzen en onderzoeksmethoden uit de culturele antropologie te gebruiken in het onderzoeken van organisatieculturen. Martin (2002) is een veelgenoemde exponent van deze stroming. Ook zij komt nader aan bod in het volgende hoofdstuk. Vanuit de antropologische school is uitgebreid gereflecteerd op de managementschool. Kern van de kritiek is dat binnen de managementschool culturen worden opgevat als een eenheid. Niet omdat culturen zo in elkaar zitten, maar omdat aanhangers van de managementschool die eenheid construeren. Zij kiezen de gehele organisatie als vertrekpunt en komen tot de conclusie dat er een eenheidscultuur bestaat. Op zoek naar een eenheid valt het oog van de onderzoeker op zaken waarover consensus bestaat, op gedeelde gedragingen en denkbeelden, normen en waarden. Dit perspectief bekijkt de organisatiecultuur van buitenaf en gaat daarom selectief om met waarnemingen. Wat niet in de conceptie van de eenheidscultuur past, wordt niet in beschouwing genomen. Dringt men echter dieper door in organisaties, bijvoorbeeld op het niveau van subgroepen, afdelingen en disciplines, dan valt op hoeveel verschillende opvattingen en gedragsuitingen de organisatie in zich verenigt. Groepen strijden met elkaar om een meer prominente positie. Zij vertolken denkbeelden over wat goed en fout is, die soms diametraal tegenover elkaar staan. Denkbeelden over hoe de wereld in elkaar zit verschillen enorm. Recht doen aan wat de cultuur van een organisatie uitmaakt, betekent dan ook dat ruimte moet worden gegeven aan de verschillen die in organisaties bestaan. Juist die verschillen geven een beter begrip van een organisatiecultuur, maken begrijpelijk waarom de dingen lopen zoals ze lopen.

Binnen de antropologische benadering ontstaat een verdere verdieping wanneer de beleving van individuen wordt meegenomen in de beschrijving van culturen. Dan blijkt in welk krachtenveld veel organisatieleden verkeren. Medewerkers die geconfronteerd worden met dubbele boodschappen van hun leidinggevend. Managers die het ene met de mond belijden en het andere doen. Opdrachten die worden uitgevoerd verzonden in een ander deel van de organisatie, zonder dat voor mensen duidelijk wordt wat de waarde en betekenis is van het vervullen van die opdracht. Vanuit dit perspectief bekeken is de cultuur ambigue. Beschrijving van de leefwerelden van individuele medewerkers en leidinggevend bieden een dieper inzicht in de werking van organisatieculturen.

Wat Martin daarom voorstaat is een zo diepgaand mogelijk begrip van organisatieculturen. Om dit te bereiken kunnen de verschillende benaderingen het beste gecombineerd worden. Op zoek gaan naar gemeenschappelijke cultuurinhouden, strijd en verdeeldheid, ambiguïteit en beleving, maken het mogelijk de uniciteit van culturen te benaderen.

Binnen het vakgebied bestuurskunde is de antropologische benadering van cultuur en cultuurverandering sterk vertegenwoordigd. De enige leerstoel die op dit gebied binnen de bestuurskunde in Nederland bestaat (aan de Vrije Universiteit in Amsterdam), wordt ingenomen door een representant van deze school. In het online beschikbare vakblad *Bestuurskunde* wordt in 2004 (nummer 3) een volledig nummer aan deze benadering gewijd. Ook hoogleraar Noordegraaf van de Universiteit van Utrecht is tot de antropologische school te rekenen. Ten slotte zijn enkele van de meest recente proefschriften toe te wijzen aan deze benadering: Dobbinga (2001) en Van Hulst (2008).

Als we dit veld overzien, dan vraagt het tot stand brengen van de dissertatie een aantal keuzen: welke school vormt de leidraad in het denken over cultuur en – hiermee samenhangend – welke wetenschappelijke auteurs zullen als vertrekpunt kunnen dienen? Deze keuzen komen in het volgende hoofdstuk aan bod.

Zoeken naar richting

Wie de cultuur van een organisatie wil veranderen ziet zich gesteld voor een wetenschappelijk en praktisch probleem. Wetenschappelijk omdat er onduidelijkheid bestaat over het onderwerp en praktisch omdat er geen effectieve richtlijnen zijn ontwikkeld die een cultuurverandering kunnen bewerkstelligen.

Laten we met de wetenschappelijke kant van dit probleem beginnen. De antropologische school legt zich toe op organisatiebeschrijvingen. Die opvatting levert geen samenhangende theorie op over wat een cultuur inhoudt, waarmee een fundament ontbreekt voor een verkenning van hoe cultuurverandering in zijn werk moet gaan. In hoofdstuk 2 zal geconcludeerd worden dat de antropologische school geen goed uitgangspunt kan bieden om tot een model voor cultuurverandering te komen.

Ook de managementschool kent tekortkomingen. Anders dan Schein doet vermoeden, is de route naar cultuurverandering bezaaid met moeilijkheden. Vaak bereiken veranderingen niet het beoogde effect. Binnen de managementschool bestaat onenigheid over de kernbegrippen cultuur en cultuurverandering, zodat verdere keuzes rond uitgangspunten gemaakt moeten worden. De beide onderwerpen blijken verder moeilijk meetbaar te zijn. Deze punten worden in de volgende alinea's uitgewerkt.

Veel organisatieveranderingen (cultuurveranderingen vormen hierbinnen een categorie) behalen niet het beoogde resultaat. Wel 75%, zo blijkt uit onderzoek (Boonstra, 2004), weet de beoogde doelstellingen niet te realiseren. Natuurlijk is er aandacht voor interventies. De Caluwé en Vermaak (2002) geven in hun boek een overzicht van de mogelijkheden, maar onduidelijk blijft wat de beoogde cultuurverandering precies zal voortbrengen. Als cultuurveranderingen vaak mislukken, maar er wel inzicht bestaat in de middelen die gebruikt kunnen worden om een verandering te bereiken, dan vraagt dit om meer inzicht in de hoofdlijnen van cultuurverandering.

De managementschool kent verschillende te groeperen auteurs die cultuur vanuit een eigen optiek benaderen. Zo is er een groep auteurs die elke cultuur een plaats weet te geven in een beperkt aantal categorieën. Handy (1985), Harrison (1972) en Cameron en Quinn (1999) zijn hier voorbeelden van. Categoriekennis draagt bij aan het inzicht in de cultuur, omdat gericht gekeken kan worden of categoriekenmerken overeenkomen met de kenmerken van de organisatie die men wil onderzoeken. Inzicht in toepasselijke categoriekenmerken zegt echter niet zoveel over hoe die culturen zijn te veranderen.

Daartegenover staan de essentialisten die de eigen kern in iedere cultuur proberen te ontdekken, zoals Schein (2000), Straathof en Van Dijk (2003) en Sanders en Neuijen (1999). De vraag is vervolgens hoe die kern kan worden veranderd. Deze auteurs geven allerlei aanwijzingen, maar een empirisch toetsbare benadering heeft dit nog niet opgeleverd. De keuze van een auteur die als leidraad wordt aangehouden voor de cultuurverandering is daarmee moeilijk te maken.

Naast conceptuele verschillen bestaat er ook een probleem rond de meetbaarheid van cultuur en cultuurverandering. De Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB, 2004: 50) constateert na bestudering van de recente wetenschappelijke literatuur:

“Zoals organisatiecultuur moeilijk meetbaar is, zeker op de diepste laag van de waarden, zo zijn veranderingen in organisatiecultuur moeilijk meetbaar. Bovendien, wanneer er al veranderingen in de organisatiecultuur geconstateerd kunnen worden, is het de vraag of en in hoeverre deze veranderingen het gevolg zijn van cultuurveranderingstrajecten, dan wel van veranderingen in de systemen en structuren of van veranderingen in de omgeving van de organisatie.”

Als meten een probleem is, dan is voortgang van de cultuurverandering moeilijk aan te geven. Bijsturen wordt daarmee een zaak van inschatting.

Ondanks deze wetenschappelijke problemen wordt in de managementpraktijk de noodzaak tot cultuurverandering regelmatig gepropageerd. Dat geldt bijvoorbeeld voor onderzoekscommissies die door de overheid of de top van bedrijven naar aanleiding van rampen of affaires worden ingesteld. Recente voorbeelden betreffen de missers rond de gecalculerde olievoorraden van Shell, de vuurwerkramp in Enschede, de parlementaire enquête naar aanleiding van de bouwfraude en de financiële tegenvallers rond de bouw van een parkeergarage annex waterberging in 2007, waarvoor het ingenieursbureau van de gemeente Rotterdam verantwoordelijk werd gehouden. Hoewel cultuurverandering vaak als remedie wordt genoemd om de organisatieproblemen te lijf te gaan, is onduidelijk hoe cultuurverandering moet worden bereikt. Daarin schuilt een lacune: er wordt opgeroepen tot een cultuurverandering, terwijl onbekend is hoe het voorgestelde veranderingsproces tot een goed einde is te brengen.

In contrast met de wetenschappelijke variëteit in hoe naar cultuur en cultuurverandering gekeken moet worden en de moeilijkheden rond het meten, wordt er in de managementliteratuur melding gemaakt van voorbeelden van geslaagde cultuurveranderingen. Als een gerichte cultuurverandering kan worden bewerkstelligd, dan moet cultuur nauw te omschrijven zijn. Er is immers iets veranderd en dat iets is cultuur. Het elektronicaconcern Philips heeft bijvoorbeeld onder president-directeur Timmer (Metze, 1997) een ingrijpende cultuurverandering doorgemaakt. Managers waren tot dan toe geen ondernemers. Men stak zijn tijd in het afgeven op Japanse concurrenten. Philips was een conglomeraat van diverse activiteiten, waarvan niet duidelijk was of ze wel of niet bijdroegen aan de doelen en de winst van de organisatie. Dat alles is veranderd.

Cultuurverandering is niet alleen voorbehouden aan bedrijven. Tegen het einde van de vorige eeuw heeft de Belastingdienst een succesvolle cultuurverandering doorgemaakt (Voigt en Van Spijker, 2003). Waren leidinggevend en tot halverwege de jaren '80 gefocust op een organisatie die het opleggen van een juiste belastingheffing tot doel had, vanaf het midden van de 90-er jaren werd de organisatie gestuurd vanuit het denken in doelgroepen. Belastingplichtigen werden klanten. In het eerste intermezzo na hoofdstuk 2 wordt uitgebreid ingegaan op de veranderingen bij de Belastingdienst.

Daar wordt door wetenschappers tegenin gebracht dat deze enkele succesverhalen uitzonderingen zijn. Martin (2002), Tennekes (2003) en Veenswijk (2006) wijzen op de vaak hooggespannen verwachtingen die over de uitkomsten van cultuurtrajecten worden gewekt, maar niet worden ingelost. Die enkele voorbeelden van geslaagde cultuurveranderingen hebben

nog niet een bruikbaar en algemeen hanteerbare theorie opgeleverd, waarmee culturen te begrijpen en te veranderen zijn.

De bovenstaande wetenschappelijke en praktische problemen zijn van fundamentele aard. Het zijn wat- en hoe-vragen over cultuur en cultuurverandering. Deze fundamentele kwesties overschaduwden andere vragen die ook een antwoord nodig hebben. Zo kan het zijn dat overheidsorganisaties een ander type organisatiecultuur vertegenwoordigen. Die zijn immers vanwege hun maatschappelijke opdracht, politieke betrokkenheid en media-aandacht complexer te noemen dan veel commerciële organisaties (Rainey, 1997). Mogelijk dat ieder type cultuur een eigen manier van cultuurverandering behoeft. Het kan zijn dat, door de onduidelijkheden rond cultuur en cultuurverandering die hierboven al beschreven zijn, deze kwestie nog verscholen blijft. Als we op zoek zijn naar hoe een cultuur te veranderen is, dan verdient dit punt nadere uitwerking.

Als het wetenschappelijke debat duidelijkheid ontbeert en ook deskundigen uit de managementpraktijk zoeken naar antwoorden, dan is het niet verwonderlijk dat alledaagse gesprekken tussen managers niet uitblinken in helderheid. Straathof en Van Dijk (2003: 32) schrijven hierover:

“Cultuur wordt als een containerbegrip gebruikt. Alles lijkt tot het onderwerp te worden gerekend. Het gaat over de wijze van werken van mensen (bijvoorbeeld niet professioneel genoeg) en de wijze van omgang (zoals het spel tussen politiek en ambtenarij). Ook voor de groep specifieke denkbeelden worden genoemd, of de waarden en normen van een organisatie. Er wordt gesproken van een vergadercultuur, van een achterkamertjescultuur, een angstcultuur. Cultuur is een onduidelijk begrip en leidt daarom vaak tot begripsverwarring. Om iets te kunnen veranderen, dat geldt ook voor culturen, moet je helder hebben waarover je praat.”

Samenvattend: wie verantwoordelijkheid draagt voor het veranderen van een organisatiecultuur, bevindt zich dus op een kruispunt van vele wegen zonder duidelijke bewegwijzering. Wetenschappers zijn het verregaand met elkaar oneens. Door de overheid ingestelde onderzoekscommissies bevelen regelmatig een cultuurverandering aan, terwijl een adviesorgaan van diezelfde overheid klip en klaar aangeeft niet te weten hoe cultuurveranderingen tot stand komen en hoe deze te meten zijn. Sommige auteurs melden succesvolle cultuurveranderingen, terwijl anderen wijzen op het regelmatig mislukken van dit soort verandertrajecten. Informele gesprekken tussen managers over cultuur en cultuurverandering weerspiegelen de wetenschappelijke onduidelijkheid die er op dit moment bestaat. Het is niet vreemd dat de taal die managers gebruiken de begripsverwarring weerspiegelt. Cultuurverandering is daarmee een wetenschappelijke en praktische puzzel die nog moet worden opgelost. Onduidelijk is hoe een organisatiecultuur gezien moet worden, binnen

welke kaders de oplossing voor cultuurverandering moet worden gezocht en in wat voor eindtermen het resultaat van cultuurverandering het beste kan worden beschreven. De zoektocht naar cultuurverandering is vooral een strategisch vraagstuk.

De wetenschappelijke methode kan een oplossing bieden voor het scheppen van een heldere taal. Het biedt mogelijk een antwoord voor de kwesties die in bovenstaande alinea's aan de orde zijn geweest. Er bestaat een traditie van nauwkeurigheid (Kuhn, 1979: 181) in de wetenschap. Dat is een voorwaarde voor helderheid. Middels definities, duidelijke verbanden en systematisch empirisch onderzoek kan gezocht gaan worden naar kennis omtrent cultuur en cultuurverandering.

Vraagstelling

De huidige wetenschappelijke modellen schieten tekort en cultuur en cultuurverandering zijn niet goed te meten. Dat vormt een wetenschappelijke uitdaging, maar ook een probleem voor de managementpraktijk. Daarmee is het doel van deze dissertatie gegeven: het ontwikkelen van betere wetenschappelijke modellen die in de managementpraktijk te gebruiken zijn. Dit doel valt uiteen in verschillende vragen die met elkaar de vraagstelling van dit proefschrift uitmaken.

Omdat cultuur de basis vormt voor een beter begrip van cultuurverandering is de basisvraag voor deze dissertatie:

1. *Waaruit bestaat een organisatiecultuur?*

Op basis hiervan is de kernvraag van deze dissertatie te onderzoeken:

2. *Hoe is een cultuurverandering te realiseren?*

Een systematische benadering van deze beide hoofdvragen behoeft een meetinstrumentarium. Dit leidt tot de volgende subvraag:

3. *Hoe kunnen cultuur en cultuurverandering worden gemeten?*

Een nadere bestuurskundige relevantie ontstaat als we op zoek gaan naar de overeenkomsten en verschillen tussen publieke en private organisaties met betrekking tot cultuur en cultuurverandering. Het kan zijn dat het uitmaakt of we een bedrijfscultuur of een overheidscultuur willen veranderen. Vandaar de volgende subvragen:

4. *Is er sprake van cultuurtypen? Is bijvoorbeeld een overheidscultuur een ander type dan een bedrijfscultuur? Gelden er voor de te onderscheiden cultuurtypen andere routes naar cultuurverandering?*

Een nadere uitwerking van de kernvraag, mede ingegeven door het bovenstaande citaat van de ROB, richt zich op de causaliteit. Welke factoren moeten verantwoordelijk worden gehouden voor het ontstaan van cultuurveranderingen. Dit leidt tot de laatste subvraag:

5. *Hoe hangen veranderingen in de cultuur samen met interventies van managers en gebeurtenissen die zich binnen en buiten de organisatie voordoen?*

Wetenschappelijke relevantie

Er is een wetenschappelijke legitimatie voor deze studie. De dissertatie probeert vorderingen te maken in de theorievorming rond cultuur en cultuurverandering, omdat bestaande modellen ontoereikend zijn. De dissertatie is geschreven voor wetenschappers. Die vormen de primaire doelgroep.

Naast theorieontwikkeling ontstaan er vernieuwingen op het onderzoeksgebied door het construeren van een onderzoeksinstrument, dat door zijn betrouwbaarheid en validiteit bij herhaling gebruikt kan worden. Hierdoor kunnen historische vergelijkingen ontstaan en vergelijkingen tussen meerdere organisaties. Dit voedt de verdere wetenschappelijke dataverzameling rond culturen en cultuurveranderingen. Een begin van deze dataverzameling is in deze dissertatie ontstaan door drie organisaties te onderzoeken met gebruikmaking van het ontwikkelde onderzoeksinstrument.

Maatschappelijke relevantie

De gebruiksoptbrengsten van deze dissertatie zijn voor de managementpraktijk bedoeld. Door meer grip te krijgen op cultuur en cultuurverandering kunnen managers het functioneren van hun organisaties verbeteren. Dat komt burgers en afnemers ten goede. Zeker voor overheidsorganisaties geldt dat marktdruk om beter te presteren vaak ontbreekt. Cultuurverandering kan daarom een instrument zijn voor publieke organisaties om de dienstverlening op peil te houden of te brengen. Dat heeft een directe maatschappelijke relevantie.

Gestreefd wordt het idioom omtrent cultuur en cultuurverandering te verduidelijken, zodat misverstanden verminderen en het gesprek over cultuurverandering is gestoeld op gedeelde betekenissen. Daarom is in de bijlagen een 'woordenlijst voor cultuurgesprekken' opgenomen (zie bijlage 1). Met het ontwikkelde onderzoeksinstrumentarium kunnen managers hun organisatiecultuur in kaart laten brengen, waardoor er een basis ontstaat voor een gerichte dialoog over cultuurverandering. Herhalingsonderzoek kan licht werpen op de voortgang en het welslagen van de beoogde cultuurverandering.

Om recht te doen aan de specifieke omstandigheden, beperkingen en mogelijkheden van managers, wordt in deze studie gezocht naar overeenkomsten en verschillen tussen publieke en private organisaties. Als er verantwoordelijkheid gedragen moet worden voor cultuurverandering, dan ligt die bij managers en daarom moeten relevante onderscheiden

in acht worden genomen. In het verlengde van de 4^e vraag uit de vraagstelling is het onderscheid tussen privaat en publiek ook meegenomen in de keuze voor de organisaties die zijn onderzocht.

Hoofdlijn van de dissertatieopzet

De zoektocht naar antwoorden begint na een verkenning van de historische context met de vraag: wat zijn de onderscheidende onderdelen van een organisatiecultuur? Hierbij wordt vooral voortgebouwd op het werk van Schein (1992, 1999, 2000). Gezocht wordt naar een model dat meer aandacht heeft voor het gedrag in groepen, de meetbaarheid en veranderdynamiek. Schein richt zich in zijn werk vooral op de vraag wat een cultuur is, waardoor er voldoende inzicht zou moeten ontstaan in de dynamiek van cultuurverandering. Zijn ideeën over cultuurverandering vertonen echter witte vlekken. Dit biedt ruimte voor de ontwikkeling van een aangepast cultuurmodel. Hierbij wordt ondersteuning gezocht in de managementtheorie, psychologie en bestuurskunde.

Het ontwikkelde, gelaagde cultuurmodel biedt een basis voor veronderstellingen over hoe cultuurverandering tot stand kan komen. Zo ontstaan contouren van een nieuw verandermodel en een routeplan voor het realiseren van cultuurverandering. Tevens kan vanuit de gevonden onderdelen van cultuur een onderzoeksinstrumentarium worden ontworpen. Daarmee kunnen cultuurveranderingen bij organisaties gedetailleerd worden gemeten. De resultaten van deze meting staan in het tweede deel van deze dissertatie centraal. Op basis van onderzoeksuitkomsten worden de eerdere veronderstellingen over cultuurverandering bevestigd, verworpen of verfijnd. Zo ontstaan theoretische inzichten over hoe cultuurveranderingen in meer algemene zin zijn te bewerkstelligen. Op basis van deze inzichten kan in het laatste concluderende hoofdstuk een voor deze studie finaal antwoord worden gegeven op de vragen uit de vraagstelling.

Enkele kanttekeningen

Om stappen in redenering te onderbouwen, wordt regelmatig – ter illustratie – gebruik gemaakt van case-onderzoek, dat is ontstaan in de periode dat ik partner was bij het organisatieadviesbureau Gelukkig aan de Maas. Een belangrijk deel van dit onderzoeksmateriaal is niet eerder gepubliceerd en wordt daarmee in deze dissertatie ontsloten. In verband met de vertrouwelijkheid van klantgegevens zijn de data geanonimiseerd.

Subjectiviteit is in deze studie niet geheel uit te sluiten. Om tot een cultuurmodel te komen wordt gebruik gemaakt van verschillende aannamen. Daarom is ter objectivering gekozen voor een systematische empirische onderbouwing door middel van een onderzoek dat is gehouden bij drie organisaties.

Onderzoeksvorm: case study

Een wetenschappelijke opgave kan op verschillen manieren worden benaderd, zo beschrijft Yin (1994). Een veelgebruikte aanpak is de literatuurstudie. Dat is een geëigende methode als een vakgebied zich ontwikkeld heeft, als er bibliotheken vol staan met overzichtswerken en boeken over specifieke deelonderwerpen. Het uitdiepen van een specialistisch onderwerp en het bieden van een nader overzicht kunnen dan heel goed ontstaan door een herschikking van het reeds geschreven materiaal. Maar zover is het niet. Cultuurverandering is nog geen vak en een dominante theorie over cultuurverandering heeft zich nog niet gevestigd. We staan juist nog aan het begin van theorievorming en daarom is een exploratieve aanpak voor de hand liggend. Ook een kwantitatieve methode, waarbij een groot aantal organisaties wordt onderzocht met behulp van vragenlijsten, is niet het eerste waaraan gedacht moet worden. Een vragenlijst komt meer tot zijn recht als er licht is geworpen op hoe culturen in elkaar zitten. De theorie vormt dan een kapstok om de antwoorden aan op te hangen en met elkaar in verband te brengen.

Deze studie probeert een stap te zetten in de verdere theorievorming door het bouwen van modellen, het ontwikkelen van een onderzoeksinstrumentarium en het onderzoeken van enkele cases waarbij het doel was een cultuurverandering te realiseren. Als cultuur mede te maken heeft met wat er collectief in de hoofden van mensen zit, dan is het interessant om deze mentale toestand te kunnen volgen. Dat is slechts sporadisch, zo blijkt uit literatuurstudie, eerder ondernomen. Het gaat uit van de gedachte dat periodiek onderzoek naar de culturele staat van organisaties waardevolle informatie oplevert. Informatie over hoe managers hun handelen effectief kunnen inzetten ter wille van het in de gewenste richting beïnvloeden van de cultuur. Denken en doen binnen organisaties worden hiermee een organisatiebelang. Het rangschikken en interpreteren van de verkregen informatie is nieuw en onduidelijk is nog hoe waardevol deze exercitie zal zijn. Daarmee is het karakter van dit onderzoek weergegeven. Het is een exploratief onderzoek en poogt de theorie over cultuurverandering een stap verder te brengen. Juist daarom is een casestudie de geëigende aanpak. Yin (1994:1) schrijft hierover: "In general, case studies are the preferred strategy when "how" and "why" questions are being posed, when the investigator has little control over events, and the focus is on a contemporary phenomenon within some real-life context."

Het is van belang om ook de beperkingen van casestudies te benoemen. Een gevalsbeschrijving kan geen uitspraken doen over hoe cultuurverandering in alle gevallen zal verlopen; "(I) case studies, like experiments, are generalizable to theoretical propositions and not to populations or universes" (Yin, 1994: 10). Casestudies kunnen niet kwantitatief geëxtrapoleerd worden naar het grotere geheel van vergelijkbare gevallen. Gevalsbeschrijvingen zeggen weinig over hoe soortgelijke organisaties functioneren, maar zijn vooral van betekenis voor de theorieontwikkeling, voor de verfijning van de bestaande theoretische denk-

beelden. De zo ontstane theoretische denkbeelden kunnen wel inspireren tot kwantitatief vervolgonderzoek, waardoor generaliseerbaarheid naar totale populaties in zicht komt.

Afbakening

Deze dissertatie beweegt zich in de Nederlandse context. Daardoor is een vergelijkingsgrondslag tussen landen geen onderwerp van bespreking. Dat vereenvoudigt en beperkt de opgave.

In deze studie wordt niet naar volledigheid gestreefd. Het zoeken is gericht op modellen waarmee cultuur en cultuurveranderingen kunnen worden beschreven en verklaard. Alternatieve routes voor cultuurverandering worden niet uitgesloten, maar ook niet uitputtend onderzocht.

Het theoretische eerste gedeelte van deze dissertatie ontleent zijn waarde vooral aan het kunnen verklaren van data die in het tweede gedeelte worden gepresenteerd. Ook dat beperkt dit boek: allerlei theoretische zijpaden worden niet bewandeld, omdat ze niet relevant zijn om onderzoeksresultaten te begrijpen.

Binnen de studie zal ook niet worden gezocht naar algemene waarheden. Het gaat om theoretische inzichten en de verfijning daarvan middels empirisch onderzoek. Tot zover reiken de mogelijkheden van de gekozen onderzoeksvorm.

Opbouw van de dissertatie: van vraagstelling naar antwoorden

De dissertatie is opgebouwd uit twee delen: een theoretisch gedeelte dat in de hoofdstukken 2 tot en met 5 aan bod komt en een tweede helft (de hoofdstukken 6 tot en met 11) waarin het onderzoek bij drie organisaties worden besproken en de conclusies die hieruit worden getrokken.

In hoofdstuk 2 krijgt het onderwerp cultuur een wetenschapshistorische context. Naast een overzicht aan denkbeelden en stromingen heeft het hoofdstuk tot doel te bepalen welke auteurs van belang zijn om op voort te bouwen en wat de witte vlekken in hun theorieën zijn.

Hoofdstuk 3 gaat in op de basisvraag: waaruit bestaat een organisatiecultuur? Verschillende onderdelen van cultuur worden uitgewerkt. Ook de verbanden tussen de onderdelen komen aan bod. Hiermee wordt een basis gelegd voor de rest van de studie.

Vervolgens behandelt hoofdstuk 4 hoe een cultuurverandering tot stand kan komen. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen veranderingen die autonoom ontstaan en veranderingen die beïnvloed worden door het management. Door verschillende cultuurveranderingen met elkaar te vergelijken ontstaan veronderstellingen over hoe een cultuurverandering in zijn werk gaat. Deze zullen in het empirische onderzoek van deel 2 worden getoetst.

Het laatste hoofdstuk van het eerste gedeelte, hoofdstuk 5, heeft de verschillen tussen publieke en private organisaties als onderwerp. Met deze bespreking wordt vraag 4 uit de vraagstelling uitgewerkt. Er blijken inderdaad verschillen te bestaan. Dat heeft gevolgen voor de aanpak van cultuurverandering. Ook deze constatering wordt omgezet in veronderstellingen die nader aan bod komen in het empirische gedeelte.

Het tweede gedeelte van deze studie kent zes hoofdstukken, de hoofdstukken 6 tot en met 11.

In hoofdstuk 6 wordt een onderzoeksinstrumentarium gebouwd. Elk van de onderdelen uit het cultuurmodel krijgt een eigen meetmethode. Samen met onderzoeksmethoden die een overallbeeld geven, ontstaat zo een instrumentarium dat meermalen bij organisaties kan worden toegepast. Zo kan een beeld ontstaan van verschuivingen binnen de onderdelen die zich na verloop van tijd hebben voorgedaan. Met dit hoofdstuk wordt vraag 3 uit de vraagstelling beantwoord: hoe is cultuur en cultuurverandering te meten.

In de hoofdstukken 7, 8 en 9 worden de onderzoeksresultaten bij drie organisaties besproken. Er ontstaat een begin van duidelijkheid over wat de oorzakelijke verbanden zijn tussen veranderingen die zich hebben voorgedaan en wat die veranderingen heeft bewerkstelligd (interventies en gebeurtenissen).

In hoofdstuk 10 worden de drie cases vergeleken en worden conclusies geformuleerd op deelgebieden.

Hoofdstuk 11 is het eindhoofdstuk. Hierin komt de vraagstelling van hoofdstuk 1 opnieuw aan bod en worden de voor deze studie finale antwoorden op een rij gezet.

Samenvatting

Cultuurverandering duurt zeven jaar, of drie, of het houdt nooit op. Er bestaat onduidelijkheid over wat er wel en niet toe behoort en over hoe een organisatiecultuur in elkaar zit. Omdat de cultuuropvatting aan de basis ligt van hoe cultuurveranderingen kunnen worden bereikt, heeft dit gevolgen voor de wijze waarop verandertrajecten worden ingezet. Sommige wetenschappers twijfelen zelfs aan de haalbaarheid van cultuurverandering en een adviesorgaan van de overheid geeft aan niet te weten hoe cultuur moet worden gemeten en welke factoren een verandering bepalen. Managers die zich voor een cultuurveranderopgave gesteld zien, zitten dus met een praktisch probleem.

Daar begint deze zoektocht. We gaan de cultuur in kaart brengen en zoeken naar een routeplan voor cultuurverandering. Die zoektocht kan met wetenschappelijke middelen worden ondernomen. Omdat het een relatief nieuw terrein betreft, heeft deze expeditie een exploratief karakter, waarvoor het gebruik van casestudies een geëigende wetenschappelijke methode is.

Hoofdstuk 2

Theoretisch landschap

Inleiding

Hoe wordt er over cultuur en cultuurverandering in de academische wereld gedacht? Dit hoofdstuk legt een theoretische basis voor het cultuurmodel dat in het volgende hoofdstuk wordt uitgewerkt. In deze literatuurbespreking wordt eerst kort ingegaan op het denken over organisaties tot 1982. In dat jaar verschijnt het boek *In search of excellence* van Peters en Waterman, dat een nieuwe impuls geeft aan het denken over organisaties. De organisatiecultuur wordt door dit boek hernieuwd onder de aandacht gebracht. Daarna komen de twee hoofdstromen aan de orde die de actuele wetenschappelijke discussie domineren: de antropologische school en de managementschool. Geconcludeerd wordt dat de antropologische school onvoldoende mogelijkheden biedt in onze zoektocht naar een routeplan voor cultuurverandering. Deze dissertatie bouwt daarom voort op het gedachtengoed van de managementschool. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een kritische beschouwing. Er zijn verschillende witte vlekken in het gedachtengoed van de meest prominente denkers van de managementschool aan te wijzen. Die witte vlekken bieden mogelijkheden voor verdere theorieontwikkeling.

Ontwikkelingen tot 1982

Het organiseren van mensen is van oorsprong een militaire fascinatie, zo schrijft Morgan in zijn bekende werk *Beelden van organisatie* (1992). Een goede organisatie kon doorslaggevend zijn op het slagveld. Onze vaderlandse prins Maurits, Frederik de Grote van Pruisen en Napoleon waren militaire strategen die de organisatie van hun troepen op voorbeeldige wijze ter hand namen. Koot en Dobbinga (2004: 112) geven een Nederlands voorbeeld dat de oorzakelijke relatie tussen het militaire gedachtengoed en het inrichten van organisaties illustreert. Het betreft het ministerie van Verkeer en Waterstaat aan het begin van de 19^e eeuw: "De Verenigde Nederlanden waren op dat moment een schatplichtige vazalstaat van het napoleontische Frankrijk en waren gedwongen om de organisatorische principes over te nemen van de bezetter. Deze laatste wilde een departement met de structuur van een *legerorganisatie* om op deze manier snel en krachtig te kunnen ingrijpen als de nood aan de man kwam en, letterlijk, het water tot aan de lippen stond. De meeste functies werden () in militaire rangen uitgedrukt: luitenant-generaal (min of meer vergelijkbaar met de huidige SG), generaal-majoor (DG), kolonel (hoofdingenieur), kapitein (ingenieur) en luitenant (aspirant-ingenieur)."

De Engelse geleerde Adam Smith wist al in zijn in 1776 verschenen *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* aan te tonen dat arbeidsdeling kan leiden tot een hogere productie en daarmee tot een hogere winst. Deze gedachte – de mechanisering van het productieproces – heeft mede aan de wieg gestaan van de industriële revolutie die eerst het Verenigd Koninkrijk en later ook de andere landen van Europa economische voorspoed bracht. Militaire interesses en economische doelen zetten al vroeg de schijnwerpers op het belang van strategie en structuur.

De Duitse socioloog Max Weber formuleerde aan het einde van de 19^e eeuw de bureaucratische organisatievorm die door het gebruik van voorschriften en regels, verdeling van verantwoordelijkheden, hiërarchie en onpersoonlijke relaties, organisaties de mogelijkheid biedt op lange termijn te overleven. Bureaucratieën zijn daardoor rationeel en consistent en iedereen wordt op gelijke wijze behandeld. Familie en vrienden worden in de ideale situatie niet voorgetrokken (Clegg et al., 1996: 9).

In het begin van de 20^{ste} eeuw ontstaat in Amerika de stroming ‘scientific management’, van wie Taylor de voornaamste exponent is. Deze stroming wordt genoemd als de start van de vakdiscipline organisatiekunde (Morgan, 1992). Metingen werden ingezet om verschillende organisatiealternatieven tegen elkaar af te zetten en op hun resultaat te beoordelen. Zo ontstond een dieper inzicht in de werking van arbeidsproductiviteit. De lopende band is een van de resultaten van deze benadering. De arbeider werd gezien als een productiefactor en daarmee aan machines gelijkgeschakeld.

Dat arbeiders geen machines zijn, maakt dat hooggespannen verwachtingen niet worden waargemaakt. Wat de factor arbeid dan wel vertegenwoordigt is een vraag die in het bekende Hawthorne-onderzoek, dat Elton Mayo in de jaren 20 en 30 in Amerika uitvoerde, aan de orde komt (Morgan, 1992: 38). Het toonde aan dat het vervullen van sociale behoeften belangrijk is voor het functioneren van een organisatie. De invloed van vriendenkringen, ongeplande activiteiten – van een informele organisatie met andere woorden – bleek evenzeer belangrijk te zijn voor het bereiken van een gewenste productie. Het ‘blauwdrukdenken’ van de Tayloristen werd hierdoor ondergraven en de onderzoeksresultaten markeerden het begin van de aandacht voor arbeidsmotivatie.

“Het idee om de behoeften van individu en organisatie samen te voegen werd aldus een krachtige drijfveer. Organisationspsychologen zoals Chris Argyris, Frederick Herzberg en Douglas McGregor waren de eersten die aantoonde hoe bureaucratische structuren, leiderschapsstijl en het organiseren van het werk konden worden aangepast om ‘verrijkte’, motiverende taken te ontwikkelen (|)” (Morgan, 1992: 39).

Taakverrijking werd een begrip. De mens werd begrepen als een wezen met eigen behoeften. Als deze behoeften werden vervuld, dan kwam beheersing van het productieproces meer binnen handbereik. Binnen Nederland is het werk van Keuning en Eppink (1979) voor het onderwerp organisatiestructurering toonaangevend geworden. Nieuwe organisaties

konden vanuit de beide perspectieven (motivatie van medewerkers en wensen van de organisatie) opnieuw vanachter de tekentafel worden ontworpen.

Na de Tweede Wereldoorlog ontstond er onder invloed van de economische voorspoed aandacht voor wat toen 'lange termijn planning' werd genoemd. "Men trok de groeilijnen door en probeerde dan van daaruit voortvloeiende doelen te realiseren" (Sanders en Neuijen, 1999: 10). In de jaren '60 verschoof de aandacht naar strategische planning. De haast ongeremde groei in de 50-er jaren werd ingedamd door toenemende concurrentie. Onder 'strategische planning' werd verstaan dat ondernemingen zich, naar analogie van militaire operaties, konden terugtrekken uit activiteiten of markten om zo spaarzame middelen vrij te maken voor winstgevender initiatieven. Organisatieverandering werd synoniem met structuurwijziging en de herschikking van taken.

Eind jaren '70 in de vorige eeuw kwam het kwaliteitsdenken op. Dit naar aanleiding van de successen die Japanse bedrijven doormaakten. Kwaliteit ontstaat niet alleen door systemen, procedures en structuren, maar vooral door gesprekken op gang te brengen onder medewerkers over verbeteringen in het werk. Kwaliteitsbesef brengt de foutenmarge omlaag, waardoor er beter en tegen lagere kosten kan worden geproduceerd. De aandacht voor dezelfde bedrijfsdoelen die medewerkers en management met elkaar verbinden vormt een bedding waarin de aandacht voor cultuur kon opbloeien.

Peters en Waterman

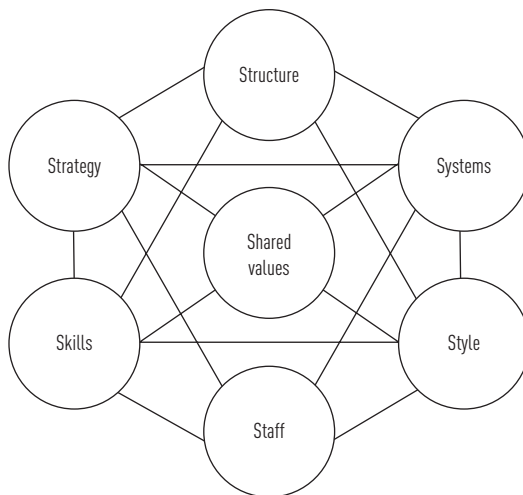
Tot in de jaren '70 van de vorige eeuw werd het adagium van Chandler "structure follows strategy" algemeen aanvaard (Peters en Waterman, 1988: 32). Organisaties worden in hoge mate bepaald door hun structuur, zo was de gedachte. De keuzes rond organisatiestructuur worden ingegeven door de strategie die een onderneming in de markt wil volgen. Dit idee kwam vooral voort uit de situatie dat veel bedrijven bezig waren met diversifiëren. Een decentrale structuur is dan de beste vorm om deze strategie te verwezenlijken. Maar de algemene gelding van deze opvatting kwam steeds meer onder druk te staan. Met name omdat specifieke uitwerkingen van de structuur niet op basis van strategische uitgangspunten tot stand kunnen komen. Elke strategie moet ook flexibel kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving en die flexibiliteit vraagt om andere aandachtspunten dan structuur alleen.

In 1982 publiceren de McKinsey organisatieadviseurs Peters en Waterman hun boek, dat ook in Nederland onder de titel *Excellente ondernemingen*, grote bekendheid krijgt. Het eerste hoofdstuk opent als volgt:

"De Belgische surrealistische schilder René Magritte schilderde eens een pijp en schreef eronder: *Ceci n'est pas une pipe* – 'Dit is geen pijp'. Hiermee wilde hij zeggen dat de afbeelding

ding van een object niet hetzelfde is als het object zelf. Op soortgelijke wijze is ook een organisatieschema geen onderneming, en een nieuwe strategie niet automatisch de oplossing voor een bedrijf dat in moeilijkheden verkeert. Uiteraard is dat geen nieuws, hetgeen niet wegneemt dat wanneer een probleem de kop opsteekt, wij meestal een nieuwe strategie bedenken of gaan reorganiseren. En wanneer we reorganiseren, blijft het meestal bij het heen en weer schuiven van een paar vakjes op het organigram. Als gevolg hiervan is er alle kans dat er weinig zal veranderen. Wij veroorzaken een tijdelijke – misschien zelfs nuttige – chaos, maar na verloop van tijd krijgt de oude cultuur weer de bovenhand. Ingeroeste gewoonten vallen nu eenmaal niet gemakkelijk te veranderen” (Peters en Waterman, 1988: 31).

De auteurs wijzen zachte aspecten van de organisatie aan als de belangrijkste factor in het bereiken van excellentie. Niet de harde kant van een organisatie (waaronder structuur en strategie worden verstaan en nog niet systemen, omdat de IT-revolutie nog moet komen) is verantwoordelijk voor excellent functioneren, maar zachte factoren zoals systemen, staf (bemensing), significante waarden, sleutelvaardigheden en stijl van het management. Die zachte factoren vormen de knoppen waaraan gedraaid kan worden om een sterke cultuur te realiseren.



Figuur 1 7S model van McKinsey (naar Peters en Waterman: 1988:40)

Peters en Waterman verzetten zich tegen de voor die tijd leidende overtuigingen die binnen bedrijven leven. De gedachte is dat ondernemingen bestuurd moeten worden op basis van planning en control, wat in de grond betekent dat budgettering het leidende mechanisme is. Ongemerkt brengt dit een te behoudende opstelling binnen ondernemingen teweeg. “Een

van de problemen is dat het getalsmatige, analytische bestanddeel een ingebouwde conservatieve tendens heeft. Het accent komt volledig op kostenbesparingen te liggen, terwijl winstverhoging op de tweede plaats komt. Dit resulteert in een obsessieve kostengerichtheid, in plaats van een concentratie op kwaliteit en waarde-voor-geld, in het oplappen van verouderde producten, in plaats van het veel onzekerder experimenteren met nieuwe producten en ontwikkelingskansen; in pogingen tot productiviteitsverhoging door financiële infusies, in plaats van inspanningen om het bedrijf van binnenuit nieuw leven in te blazen” (Peters en Waterman, 1988: 73). Door niet te experimenteren glijden ondernemingen na verloop van tijd af naar verstarde, gecompliceerde organisaties.

Het boek is van grote waarde voor de brede aandacht die organisatiecultuur tot op heden heeft gekregen. Er werd natuurlijk al eerder geschreven over het onderwerp, maar dit boek is doorslaggevend geweest voor de gedachte dat maatregelen op het vlak van structuur en strategie onvoldoende zijn om wenselijk gedrag van organisatieleden te genereren. Sanders en Neuijen (1999) geven een verklaring voor het geweldige succes van het boek van Peters en Waterman. In het begin van de jaren 80 treft een recessie de economische wereld. Mislukkingen kunnen niet meer worden verklaard door het kennelijk beperkte strategische vermogen van het management. Succes – en Japanse organisaties zijn daarvan een voorbeeld – is toe te schrijven aan de eendracht en het geloof van medewerkers in de missie van de eigen organisatie. In deze omstandigheid wordt de boodschap van Peters en Waterman met open armen ontvangen. Beheersing van bedrijfsprocessen dient zich niet eerst en vooral te richten op de formele kant van organisaties, maar op de informele. Niet structuur, strategie, planning en control zijn van doorslaggevend belang voor de onderneming, maar de intensieve omgang van managers met medewerkers, het samen zoeken naar oplossingen en verbeteringen, het leren van fouten en het aanpassen van de koers van de onderneming naar veranderende marktomstandigheden. Excellente ondernemingen geven meer ruimte aan medewerkers die zich als gevolg hiervan meer verantwoordelijk gaan gedragen.

De publicatie van het boek markeert een nieuwe fase in het denken over organisaties. Iedereen wil excelleren. Cultuurverandering wordt een doel. En omdat overheidsorganisaties het bedrijfsleven tot voorbeeld nemen, gaan ook die organisaties aan de slag om – naar de woorden van beide schrijvers – ‘sterke’ culturen te bouwen.

Het boek opent vooral de ogen voor de gedachte dat structuur en strategie niet een panacee kunnen zijn voor alle organisatievragen. Peters en Waterman spreken veelvuldig over cultuur, maar vooral als een aanduiding van een groep zachte factoren die bepalend zijn voor het functioneren van een organisatie, dit in het licht om meer te excelleren in dienstverlening of innovatieve kracht. Organisatieontwikkeling raakt na 1982 meer gefocust op cultuurele vraagstukken. De auteurs die volgen gebruiken cultuur als aparte entiteit. Belangrijk wordt daarmee de vraag hoe organisatiecultuur moet worden begrepen.

Het onderwerp cultuur wordt binnen de academische wereld sindsdien door meerdere theoretische stromingen onderzocht. Bate (1994) onderscheidt er twee: de antropologische stroming en de managementstroming. De eerste richting legt zich met name toe op het beschrijven van culturen. Cultureel antropologen die van oorsprong uitheemse culturen beschreven en later ook westerse gemeenschappen in kaart brachten, gingen in analogie daarvan organisaties onderzoeken als cultuurgemeenschappen. De tweede stroming, de managementschool, zoekt naar wegen om culturen te veranderen. Cultuurbeschrijvingen, die hierbij worden gehanteerd, staan in het teken van de wens een organisatie te verbeteren. Zo vormen zich twee scholen die door hun verschillende uitgangspunten moeilijk met elkaar te verenigen zijn. Vanwege het begrip 'cultuur' maken antropologen aanspraak op het onderwerp organisatiecultuur. En omdat het gaat over 'organisaties' leggen managementtheoretici en adviseurs hun claim en kleur op het onderwerp. De antropologische school stelt cultuur gelijk aan de organisatie: de werkelijkheid binnen organisaties *is de* cultuur. De managementschool ziet cultuur als een aspect of onderdeel van organisaties. De organisatie *heeft* een cultuur.

Aspecten of onderdelen zijn in het licht van het geheel te veranderen, daarentegen zijn hele werkelijkheden niet of nauwelijks te manipuleren. Tegen een bal kan geschopt worden, maar een vis kan niet het water veranderen waarin hij zwemt. Als de volledige organisatie gelijkgesteld wordt aan cultuur, dan betekent veranderen alles veranderen. Dat overleeft een vis niet.

De ideeën van Martin (2002) over organisatieantropologie hebben veel navolging gekregen, zie bijvoorbeeld Veenswijk (2001), Bate (1994), Tennekes (2003) en Van Hulst (2008). Haar voornaamste boek (uit 2002) heeft begin september 2008 meer dan honderd citaties opgeleverd in de citation index SSCI (Social Science Citation Index). Dat is veel voor een boek dat recent is gepubliceerd.

Het werk van Schein is nog steeds de meest aangehaalde wetenschappelijke auteur binnen de managementschool en binnen het aandachtsgebied organisatiecultuur als geheel. Schein heeft in SSCI begin september 2008 over de periode 1988-1998 meer dan 3000 citaties gekregen. Alleen al voor zijn bekende boek *Organizational culture and leadership*, oorspronkelijk gepubliceerd in 1985, zijn meer dan 1600 citations verschenen. Dat is een enorm aantal.

Martin en Schein vormen daarom de zwaartepunten van de navolgende bespreking van beide stromingen.

De antropologische school

Vroom (in: von Grumbkow, 1991) geeft een etymologische verklaring van het woord cultuur. Cultuur is afgeleid van het Latijnse 'cultura' dat bebouwen van het land en verzorgen van het vee betekent. Later wordt het woord veralgemeniseerd en krijgt het de betekenis

van bewerking in de zin van verfijning, waaronder ook verfijning van de geest wordt begrepen. Cultuur is het tegenbeeld van natuur. Waar natuur wordt beheerst door factoren uit de omgeving, weerspiegelt cultuur de keuzes van groepen mensen. Cultuur is een collectieve aangelegenheid. Waar gekozen kan worden, bestaat de mogelijkheid dat culturele inhoud ontstaan. Martin (2002: 57) geeft een lijst van definities van cultuur, waaronder de hierna geciteerde omschrijving van Sergiovanni en Corbally (1984: p.VIII), die een voorbeeld is van de breedte van de antropologische aspiratie:

“A standard definition of culture would include the system of values, symbols, and shared meanings of a group including the embodiment of these values, symbols, and meanings into material objects and ritualized practices (). The ‘stuff’ of culture includes customs and traditions, historical accounts be they mythical or actual, tacit understandings, habits, norms and expectations, common meanings associated with fixed objects and established rites, shared assumptions, and intersubjective meanings.”

De culturele antropologie richt zich van oorsprong op etnografie: de beschrijving van etnische (niet-westerse) gemeenschappen. Die beschrijvende insteek (weerspiegeld in de postfix ‘-grafie’) is een keuze van wetenschapsbeoefening die in de loop van de tijd is ontstaan. Men had zich in de culturele antropologie immers ook op verklaren en voorspellen kunnen richten. De organisatieantropologie maakt gebruik van concepten en technieken uit de culturele antropologie. De analogie bestaat eruit organisaties te zien als ware het etnische gemeenschappen die zich van andere organisaties onderscheiden in onder andere gedragingen en rituelen.

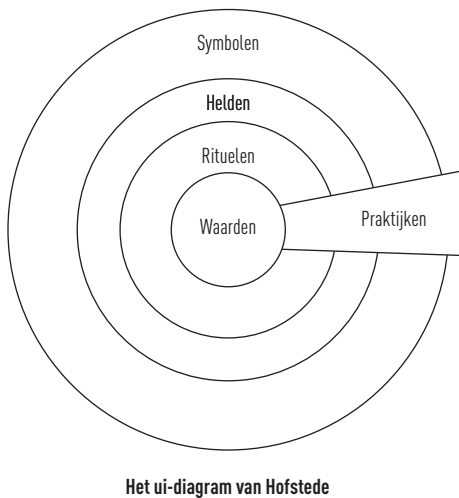
Cultuur is een oplossing voor samenleven en overleven. Cultuur vervult daarmee een functie. In de woorden van Vroom (in: von Grumbkow, 1991: 4): “(I) cultuur [is] een kunstmatige omgeving die mensen scheppen om aan hun basisbehoeften te voldoen. Cultuur is in die zin efficiënt omdat elk afzonderlijk individu zich met weinig moeite kan voegen naar de reeds gevonden oplossingen voor het bevredigen van zijn behoeften.” Dat geldt voor gemeenschappen van mensen ergens in de wereld in hun geografische omgeving, maar dus ook voor mensen die zich in organisaties hebben verenigd.

Het Britse Tavistock Instituut of Human Relations, bekend geworden door de toepassing van psychoanalytische denkbeelden in organisaties, wist het onderwerp cultuur kort na de Tweede Wereldoorlog al onder de aandacht te brengen. In 1951 verschijnt de bestseller *The Changing Culture of a Factory* van Elliot Jacques over de lotgevallen van de Britse Glacier Metal Works. “Het begrip ‘cultuur’ moest aangeven dat het geheel meer is dan de som van de delen. Men had echter meer succes met het werken met kleine groepen dan met totale organisaties. En de aandacht voor cultuur verdween uit de directiekamers” (Sanders en Neuijen, 1999: 10).

De ideeën van Deal en Kennedy (1982), eveneens consultants bij McKinsey, geven met hun boek een nieuwe, organisatiekundige impuls aan het antropologische perspectief op het leven binnen organisaties. Op het moment dat Peters en Waterman de aandacht weten te vestigen op 'shared values' als sleutelbegrip voor organisatieculturen, geven Deal en Kennedy hieraan verdere invulling door een beschrijving van de culturele antropologie van organisaties. Een bedrijf is een sociale gemeenschap, die trekken vertoont van een stamverband. Dat is de centrale gedachte van de beide auteurs. De schrijvers gebruiken denkbeelden uit de culturele antropologie die inzicht geven in het leven dat zich binnen organisaties afspeelt. Net als in de antropologie zijn cultuuruitingen te herleiden tot oplossingen; oplossingen (coping gedrag) om te overleven en om samen te leven met anderen. Net als uitheemse volkeren worden organisaties niet alleen met managers en medewerkers bevolkt, maar bestaat er tevens een sociale wereld waarin helden voorkomen, verhalenvertellers en mensen die de rol van geestelijk leidsman vervullen. Er bestaan organisatie-eigen rituelen. Nu wordt duidelijk dat op het oog kerngezonde bedrijven onder de oppervlakte te gronde kunnen gaan aan geroddel en machinaties van informele leiders. We leren dat 'dorpse' verhoudingen het sociale leven binnen organisaties sterk kunnen bepalen. Begrijpelijk wordt ook dat het toetreden van nieuwkomers in een organisatie niet louter kan geschieden door de aanvaarding van een nieuwe functie, maar gepaard gaat met een transitie; met vormen van inauguratie en acculturatie. Wie de rituelen van het sociale verband niet accepteert, plaatst zich buiten de orde en zal zich niet kunnen handhaven in de culturele gemeenschap.

Mede geïnspireerd door eerder genoemde schrijvers wordt een volgende stap in de theoretische ontwikkeling gezet door Hofstede (1991). Zijn ideeën bieden een basis om landsculturen op een nieuwe wijze te beschrijven. Door de verschillende vestigingen van IBM over de hele wereld te onderzoeken ontstaat een beeld van geografische culturele verschillen. Uit factoranalyse ontstaan cultuurdimensies waarmee die verschillen zijn te typeren. Sommige landsculturen zijn bijvoorbeeld als meer mannelijk en andere als meer vrouwelijk te karakteriseren. Ook verschillen landsculturen in de mate van onzekerheidsreductie, machtsafstand, individualiteit versus collectiviteit en in oriëntatie op de lange of kortere termijn. Het onderzoek van Hofstede blijkt een nieuw licht te werpen op interculturele misverstanden, waarmee men als gevolg van de toenemende internationalisering van bedrijfsactiviteiten, steeds meer te maken krijgt. Zijn cultuurmodel geeft in verschillende ringen een gelaagdheid weer. Het gaat om onderdelen van de cultuur die een meer en minder fundamentele positie innemen.

Dit diagram is in de antropologische traditie te plaatsen. De gebruikte begrippen komen voor een belangrijk deel uit de vergelijkende structuralistische studies, waarvan het werk van Claude Levi-Strauss (1963) een voorbeeld is. Hierin worden culturen op hoofdpunten met elkaar vergeleken. In de buitenste ring van het model van Hofstede bevinden zich symbolen.



Figuur 2 Cultuurmodel van Hofstede (1991: 9)

Hieronder vallen specifiek woordgebruik, uitingen van de huisstijl, uiterlijke kenmerken zoals kleding. Zij hebben een betekenis die gemakkelijk te lezen is voor de leden van de organisatie. Jargon en haardracht behoren tot deze schil. In commerciële organisaties, die mondiaal zaken doen, kan specifiek taalgebruik kenmerkend zijn voor de cultuur. Dialogen zijn doorspekt met Engelse woorden en uitdrukkingen. Het kan ook gaan om specifieke informele kledingvoorschriften, waarbij bijvoorbeeld het dragen van casual kleding gebruik is.

In een diepere laag vinden we de helden van een organisatiecultuur. Het zijn de rolmodellen die worden nagevolgd (al of niet

nog in leven zijnde). Voor Nederland zijn dat bijvoorbeeld directeuren van multinationale ondernemingen, of aansprekende televisiepersoonlijkheden binnen mediaorganisaties. In een familiebedrijf kan dat de oprichter zijn, of iemand in het team die aanzien heeft verworven.

Onder rituelen verstaat Hofstede collectieve activiteiten die in verschillende situaties kunnen worden gebruikt, waardoor zij een op zichzelf staande betekenis hebben gekregen. Zoals het schudden van handen bij het ontmoeten en begroeten van iemand, het gezamenlijke koffiedrinken van een werkploeg als start van een dienst, de schenking van een gouden horloge bij een 25-jarig werknemerschap en het geld ophalen onder collega's bij een geboorte van een nieuw gezinslid. Symbolen, helden en rituelen vormen met elkaar de praktijken van een cultuur die uiterlijk zichtbaar zijn.

In het hart van zijn model plaatst Hofstede waarden. Een waarde is datgene wat mensen tot algemeen positief kenmerk van hun gedrag verheffen. Open communicatie, bedrijfscontinuïteit, een goede balans tussen privé en werk zijn hiervan voorbeelden. Veel waarden worden al op vroege leeftijd eigen gemaakt. Waarden blijven daarom meestal impliciet en zijn vaak voor mensen zelf niet direct oproepbaar. Doorvragen op het waarom van het gedrag, is een manier om waarden te achterhalen. Ook kunnen ze worden afgeleid door het patroonmatige karakter te onderzoeken van gedrag in verschillende omstandigheden.

In de afgelopen jaren heeft het denken over organisaties als een culturele gemeenschap sterk aan kracht gewonnen. Er zijn verschillende dieptestudies verschenen (zie bijvoorbeeld Kunda (1992) en Gudykunst & Yun Kim (1997)) die gebruik hebben gemaakt van participatief-observerend onderzoek. Het *Onder dienders* van Mirjam Elias (1997) over de

culturele werkelijkheid binnen de politie Haaglanden heeft internationale aandacht getrokken. Deze onderzoeksmethodiek is een klassieke cultureel antropologische methode van dataverzameling, waarbij onderzoekers zich voor langere tijd (soms jaren) begeven onder organisatieleden en zo de gemeenschap van binnenuit leren kennen. In Nederland is binnen de antropologische stroming vooral het werk van Frissen (1989), Tennekes (2003), Hakvoort en Veenswijk (1998) bekend geworden. Met name binnen de bestuurskunde is hun invloed aanmerkelijk.

Omdat wetenschap de belangrijkste raadgever van de overheid is en bestuurskunde dezelfde functie voor de overheid vervult als bedrijfskunde voor het bedrijfsleven, is de invloed van de antropologische school op het denken over cultuur en cultuurverandering met name binnen de overheid daarmee substantieel te noemen.

Martin

Een overzichtstudie over het wetenschappelijke denken betreffende organisatiecultuur is verschenen van de hand van Joanne Martin. In haar boek *Organizational culture, mapping the terrain* (2002) beschrijft ze de rijkdom van organisatieculturen. Ze heeft oog voor de gevarieerde en gelaagde invulling van uitingsvormen, interne dynamische verhoudingen en uiteenlopende betekenissen die eigen zijn aan werkgemeenschappen. Organisationsculturen zijn in de ogen van Martin complex, chaotisch en veelzijdig. Om deze in hun aard rijke culturen in woorden te vangen, kan het beste een combinatie worden gebruikt van verschillende perspectieven. Zij onderscheidt er drie:

1. Vanuit het integratieperspectief wordt gekeken naar de gehele organisatie. Dat roept de veronderstelling op dat binnen organisaties een eenheidscultuur bestaat. Door die te achterhalen kunnen veel aspecten en uitingen met elkaar in verband worden gebracht. Organisationsculturen worden vanuit dit perspectief beschreven als grote samenhangende gehelen die al of niet succesvol toewerken naar een doel.
2. Het differentiatieperspectief is gericht op de betrekkingen die organisatieleden en subgroepen met elkaar onderhouden. Vanuit dit gezichtspunt ontstaat er oog voor de veelzijdigheid van subculturen, voor conflicten tussen subgroepen en meervoudige opvattingen over werkelijkheden.
3. Het fragmentatieperspectief start vanuit de observatie dat voor medewerkers organisaties ambiguïteiten opleveren. Onduidelijkheid over wat er verlangd wordt en hoe gebeurtenissen moeten worden geïnterpreteerd leiden tot een variëteit aan gedragingen die tekenend zijn voor de organisatiecultuur.

Martin weet wetenschappers en theoretici in te delen naar perspectief. Een korte bespreking van deze groepen biedt verder inzicht in de verschillende perspectieven.

Terugkijkend naar haar vroegere werk, rekent Martin zichzelf tot de groep onderzoekers die het integratieperspectief hanteren. In het begin van haar carrière heeft zij geprobeerd

de complexiteit van culturen terug te brengen tot eenvoudiger beschrijvingen. Ze is gaan inzien dat dit alleen vanuit een outsider-standpunt kan worden ingevuld. Later oordeelt ze dat dit vereenvoudigen niet zozeer verkeerd is, alswel te beperkt. Menig manager, adviseur en onderzoeker gebruikt dit integratieve gezichtspunt, waardoor veel cultuuruitingen met elkaar in een consistent betekenisvol geheel worden verbonden. Dit gebeurt niet omdat er een eenheid is in deze culturen, maar omdat het de behoeften bevredigt van mensen die op deze manier kijken. Het vooropgezette idee om rode draden te traceren in een cultuur, impliceert volgens Martin een onterechte vereenvoudiging.

De tweede groep onderzoekers, die vanuit het differentiatieperspectief culturen bekijken, is gefocust op het vinden van cultuurverschillen en rivaliteiten tussen de verschillende subgroepen en echelons binnen de organisatie. Er bestaat geen eenheid in cultuur, culturen zijn juist meervoudig. Organisaties laten zich in die optiek het beste beschrijven door inzicht te bieden in de strijd tussen subgroepen en de complexe, alleen voor insiders zichtbare, dynamica die daaruit ontstaat. Binnen een organisatie kunnen heel goed meervoudige identifiëcaties met die organisatie bestaan. Het laten zien van verschillen in positie en de oppositie tussen diverse groepen binnen organisaties zou meer recht doen aan de complexiteit van organisatieculturen. Zij zijn op zoek naar de differentiatie die binnen een organisatiecultuur aanwezig is.

Een derde benadering beziet culturen vanuit het fragmentatieperspectief. Culturen zijn in deze opvatting te beschrijven vanuit de vele ambiguïteiten die de alledaagse werkelijkheid van mensen in organisaties bepalen. Doelen zijn niet duidelijk en onhelder is waarin samenwerking moet resulteren. Leidinggevendenden zenden verschillende boodschappen uit. Individuen en groepen binnen organisaties moeten grotendeels zelf uitvinden wat de betekenis is van wat zij meemaken.

Voor een rijke antropologische benadering van cultuur stelt Martin voor de drie perspectieven (integratie, differentiatie, fragmentatie) samen te nemen. Complexiteit moet met complexiteit worden benaderd, zo is de gedachte. Uiteindelijk gaat het om het verkrijgen van inzicht in culturen. "(I) ethnographers argue that their goal is to understand a context deeply and to provide an interpretative frame for its understanding. They do not seek to make predictions, discover generalizable laws, or build theories of causality (I)" (Martin, 2002: 42). De focus ligt dus op: beschrijven om te begrijpen. Martin gebruikt hierbij het begrip 'thick description' van Geertz. Een samengebonden schrijven over de verscheidenheid aan verschijningsvormen die een organisatiecultuur kan aannemen. Als het niet om generaliseerbaarheid, maar om begrijpen gaat, dan komt de nadruk te liggen op de individuele gevalsstudies die vooral de specifieke cultuuruitingen binnen hun eigen culturele context moeten verduidelijken. Martin (2002: 42-43) citeert op dit punt Geertz:

"The essential task of theory building is not to codify abstract regularities but to make thick description, not to generalize across cases but to generalize within them. (Cultural

theory is) inseparable from the immediacies thick description presents (). What generality it contrives to achieve grows out of the delicacy of its distinctions, not the sweep of its abstractions.”

Deze antropologische stroming verzet zich tegen de praktijk van de managementschool, die cultuur gebruikt als een rationeel instrument. Cultuur wordt – vanuit dit antropologische standpunt gezien – vereenvoudigd tot een manipuleerbare factor die wordt ingezet voor een betere aanwending van het personeel en een meer effectieve organisatie. Cultuur verwordt tot een vorm van zachte overheersing. In zijn oratie vertolkt Veenswijk (2006: 8) dit standpunt op de volgende manier:

“Het eenzijdig determinisme, de simplificatie van het cultuurbegrip, onvoldoende oog voor de gelaagdheid van de sociale werkelijkheid en bovenal, het geheel afwezig zijn van noties van ambiguïteit en meervoudigheid, hebben veel van de bedrijfskundige studies over cultuurverandering een gedateerd stempel gegeven.”

Dat is de kern van de kritiek van de antropologen: cultuurverandering werkt niet, want cultuur is te complex om als variabele factor te kunnen dienen. Op bladzijde 7 van de transcriptie van dezelfde toespraak komt Veenswijk tot de volgende conclusies over veel cultuurveranderingsprogramma's die bij de rijksoverheid hebben plaatsgevonden: “Ik moet u melden dat deze programma's – die vrijwel allemaal gekenmerkt worden door een combinatie van goedbedoelde peptalk, seminars en trainingen – vrijwel zonder uitzondering voortijdig zijn beëindigd, of op een laag pitje zijn gezet.”

De antropologische school biedt voor- en nadelen. Zij is sterk in het beschrijven van de diversiteit van culturen. Tot voordeel strekt ook de houding dat niet lichtzinnig besloten moet worden tot een cultuurverandering. De marges daarvoor zijn smal, gezien de complexiteit, verwevenheid en historische verankering van cultuuraspecten.

Een nadeel is dat de antropologische school zich wil beperken tot beschrijvingen en geen modellen voor cultuurverandering heeft voortgebracht. Daarom sluit het gedachtengoed van deze stroming niet aan bij het doel van deze dissertatie: het begrijpen van organisatieculturen op een zodanige manier dat het managementteams de mogelijkheid biedt tot het formuleren van een routeplan voor cultuurveranderingen dat resulteert in zichtbare veranderingen.

De managementschool

Als Peters en Waterman duidelijk maken dat een sterke cultuur een kritische factor is voor excellente ondernemingen, dan is vervolgens de vraag hoe dit kan worden gerealiseerd. Die stap volgt niet vanzelfsprekend uit de conclusies van Peters en Waterman. Daarvoor moet opnieuw worden gekeken naar de opvatting die wordt gehanteerd over cultuur.

De herontdekking van cultuur in 1982 heeft aanleiding gegeven tot veel publicaties (voor een overzicht zie Yanow en Adams (1998), Parker (2000) en Martin (2002)), enerzijds over de wijze waarop cultuur kan worden beschreven en verklaard en anderzijds over strategieën om culturen te veranderen. Kern van de managementstroming is de gedachte dat cultuur is te beïnvloeden. De ontwikkelingen in het denken over cultuur binnen de managementschool zijn te beschrijven als een zoektocht naar manieren om cultuurverandering te realiseren.

Binnen de managementschool zijn twee gedachtensporen te onderscheiden die ieder op een eigen manier trachten cultuur en cultuurverandering met elkaar in verband te brengen. De eerste bestaat uit het nader onderverdelen van culturen in diverse categorieën. Vanuit dit onderscheid ontstaat een gedetailleerder beeld van culturen, waardoor er meer zicht ontstaat op de condities die belangrijk zijn voor het bereiken van een cultuurverandering. Het werk van Handy (1985) is hier een voorbeeld van. Het andere spoor wordt gevormd door auteurs die zoeken naar de kern van culturen, vanuit de gedachte dat wanneer de kern verandert de rest zal volgen. Schein (1992, 1999, 2000) is hiervan de belangrijkste exponent. Het gedachtengoed van Handy en Schein, alsmede dat van een aantal schrijvers met verwante opvattingen, wordt in de volgende alinea's verder uitgewerkt.

Categorisering van cultuur

Om grip te krijgen op cultuur en vervolgens cultuurverandering, kan het spoor worden gevolgd dat zich kenmerkt door het nader uitwerken van diverse categorieën van cultuur. De eerste aanzetten na Peters en Waterman hebben vooral een verklarend karakter gehad. Hoe moet cultuur worden geduid, is daarbij de kernvraag.

Door categorieën te onderscheiden, kan cultuurverandering bijvoorbeeld worden geformuleerd als een overgang van de ene naar de andere categorie. Daarnaast is een gebruikte redenering binnen dit denken dat nieuwe omgevingseisen vragen om een bepaalde mix van cultuurcategorieën, wat een legitimatie vormt voor een gewenste cultuurverandering. Handy (1985) komt tot de volgende vier categorieën:

- machtscultuur
- rollencultuur
- taakcultuur
- persoonscultuur

Het betreffen verschillen in oriëntaties op werk en samenwerking die door de leden van de cultuur essentieel worden geacht om de doelen van de organisatie te bereiken.

In de 'machtscultuur' spelen leiders een grote rol (Olsthorn, 1997: 77). Weinig regels en procedures zijn vastgelegd. De organisatie wordt bestuurd door beslissingen van een kleine groep leiders. Onder het personeel bestaat een grote mate van onzekerheid, die voor een belangrijk deel wordt opgeheven door leidinggevendenden te raadplegen. Veelal leidt dit tot

overbelaste communicatiekanalen, waardoor vermoedens over meningen van leidinggevenden een belangrijke rol spelen in het leven van de organisatie en de informele communicatie op volle toeren draait. Omdat de hoogste leiding redelijk ver afstaat van de werkvloer, is er behoefte aan informatie over wat op het laagste niveau van de organisatie speelt. In een machtscultuur ontstaat zo een hofhouding die een grote rol vervult in de meningsvorming van de leiding met daarnaast weer meerdere kongsis rond informele leiders. Een voordeel van dit cultuurtype is de mogelijkheid om snel en op ad hoc basis te handelen. Wanneer dit periodiek tot successen leidt kan dit een grote verbondenheid bewerkstelligen.

Binnen een 'rollencultuur' ligt de nadruk op het naleven van regels en procedures. Taken zijn vast omschreven en de arbeidsdeling heeft geleid tot verregaande vormen van specialisme en daardoor tot gebrekkige samenwerking. Vooral de grote ambtelijke bureaucratieën beantwoorden aan deze categorie. De onzekerheid wordt gereduceerd door een verdere detaillering van rollen. De effectiviteit van dit soort organisaties is veelal een zorg. De leiding richt zich op het tot stand brengen van beleid. Het effectief doorvoeren van beleid vraagt een uitgebreide coördinatie; een functie die in de regel niet als specialisme wordt aanvaard en die daarom over het algemeen de zwakke kant van deze cultuurcategorie vertegenwoordigt.

In de 'taakcultuur' is de oriëntatie gericht op het bereiken van een gezamenlijk resultaat. Invloed wordt uitgeoefend op basis van deskundig gezag en eerder bereikte successen. Teamwerk staat in hoog aanzien. Het bereiken van doelen gaat meestal gepaard met een uitgebreide rituele positieve beoordeling. Binnen het bedrijfsleven komt de taakcultuur veel voor.

De vierde cultuurcategorie noemt Handy de 'persoonscultuur'. Het individu staat centraal. Maatschappen van advocaten, universiteiten, hulpverleningsorganisaties in de geestelijke gezondheidszorg en reclamebureaus dragen veelal kenmerken van een persoonscultuur. De organisatie bestaat mede om het belang van organisatieleden te dienen. Daarmee vervalt veelal het belang van een strikte afbakening en handhaving van structuur, regels en procedures.

Deze beschrijvingen van culturen bieden een nieuwe strategie om tot cultuurverandering te komen. Zo kunnen overheidsorganisaties trachten meer taakgericht te worden door kenmerken uit het bedrijfsleven over te nemen. Door vervolgens de mate van taakgerichtheid herhaald te onderzoeken, ontstaat inzicht in cultuurverandering.

Cameron en Quinn (1999) zijn ook bekend geworden door hun onderverdeling van culturen in categorieën. Zij hebben vooral geïnvesteerd in het meetbaar maken van cultuur door hun theorie te gebruiken voor een vragenlijst die in veel organisaties is afgenomen. Zo ontstaat een grondslag voor vergelijkingen tussen organisaties. De eerste categorie die zij onderscheiden is de 'hiërarchische cultuur'. Veel overheidsorganisaties behoren tot dit type, maar ook bedrijven zoals MacDonalds en Ford. Een belangrijk kenmerk is het aantal

managementniveaus dat wordt onderscheiden. Ford heeft er bijvoorbeeld 17 (Cameron en Quinn, 1999: 60).

De tweede categorie wordt gevormd door de 'marktcultuur'. Hier staan transacties met de omgeving centraal. Het zijn extern gerichte organisaties die belang hechten aan relaties met klanten, regulerende instanties, vakbonden, etcetera.

"Concurrentiegerichtheid en productiviteit in marktorganisaties worden in praktijk gebracht door middel van een sterke nadruk op externe positionering en beheersbaarheid (). Bij Philips Electronics bijvoorbeeld leidde het verlies aan marktaandeel in Europa en een negatief jaarresultaat in 1991 – voor het eerst in de geschiedenis van de onderneming – tot een concernbrede ingreep om de concurrentiepositie te verbeteren. Onder de leiding van de nieuwe president-directeur bracht deze mondiale organisatie onder de naam *Centurion* een programma op gang, inhoudelijk te veranderen – een verandering van een betrekkelijk zelfvoldane, arrogante hiërarchische cultuur in een cultuur waarin klantgerichtheid, hoog rendement en een betere concurrentie-instelling van de onderneming hoog in het vaandel staan geschreven ()" (Cameron en Quinn, 1999: 63).

Een derde categorie wordt gevormd door de 'familiecultuur'. Organisaties met een familiecultuur zijn "()" doortrokken van gemeenschappelijke waarden en doelstellingen, onderlinge samenhang, een participatieve instelling, individualiteit en een wij-gevoel" (Cameron en Quinn, 1999: 63).

De vierde en laatste categorie, de 'adhocratiecultuur', ontleent zijn betekenis aan de IT-gerelateerde organisaties die moeten functioneren in een hyperactieve omgeving en daarom voortdurend aan verandering onderhevig zijn. Innovatie en pionierende initiatieven zijn belangrijker dan het vinden van vaste vormen en waarden. Adhocratie "verwijst naar een tijdelijke, gespecialiseerde, dynamische bedrijfseenheid" (Cameron en Quinn, 1999: 66).

Berrio (2003: 1) vat het gedachtegoed van beide schrijvers aldus samen:

"Cameron and Quinn () have developed an organizational culture framework built upon a theoretical model called the Competing Values Framework. This framework refers to whether an organization has a predominant internal or external focus and whether it strives for flexibility and individuality or stability and control. The framework is also based on six organizational culture dimensions and four dominant culture types (i.e., clan, adhocracy, market, and hierarchy). In addition the framework authors generated an Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) which is used to identify the organizational culture profile based on the core values, assumptions, interpretations, and approaches that characterize organizations."

Het grote voordeel van categorie-indelingen is dat organisatieculturen goed met elkaar zijn te vergelijken. Een nadeel is dat alle culturen in hetzelfde beperkte aantal categorieën geschaard moeten worden, waardoor de bijbehorende kenmerken gemakkelijk worden toegeschreven aan organisaties, terwijl daar weinig aanleiding voor hoeft te bestaan.

Op zoek naar de kern: Schein en anderen

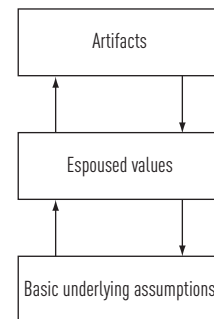
Oog voor de eigenheid van organisaties krijgt meer kans bij een tweede groep schrijvers, die proberen een cultuur vanuit de kern te beschrijven. Scott-Morgan (1994), Sanders en Neuijen (1999), Straathof en Van Dijk (2003) en Schein (1992) behoren tot deze groep. Zij gebruiken empirische feiten om tot de kern te komen. Cultuurverandering wordt door deze auteurs gelijk gesteld aan veranderingen in de kern.

Scott-Morgan (1994) ziet cultuur vooral als een fenomeen dat een rol speelt bij het mislukken van organisatieveranderingen. De kern van cultuur bestaat uit 'ongeschreven regels' die de werkelijkheidsopvattingen binnen organisaties beheersen. Daaruit spreekt meer realiteit dan uit de formele beleidstaal. Oproepen om meer open te gaan communiceren mislukken bijvoorbeeld, omdat er een ongeschreven regel bestaat dat kritiek uiten gevolgen heeft voor het persoonlijke imago en daarmee de eigen carrièrekansen negatief beïnvloedt. Het achterhalen van de ongeschreven regels zal de werkelijke obstakels voor verandering aan het licht brengen. Als de obstakels zijn weggenomen, wordt doelbereiking mogelijk.

Ook Sanders en Neuijen (1999) zijn auteurs die op zoek gaan naar de kern van culturen. Ze onderscheiden zes verschillende dimensies die tezamen de kern van iedere cultuur weer geven. Op deze manier wordt een beschrijving van culturen mogelijk. Door herhaaldelijk de cultuur te onderzoeken ontstaat een beeld van de wijzigingen die zich in de kern voordoen.

De Amerikaanse auteur Schein (1992, 2000) is een veel genoemde schrijver op het gebied van cultuurverandering. Schein wordt door de Raad voor het Openbaar Bestuur (2004: 66) "een van de invloedrijkste auteurs op het gebied van organisatiecultuur" genoemd. Hij roept op niet lichtvaardig te denken over het ondernemen van een cultuurverandering. De cultuur is de ziel van een organisatie. Cultuur speelt zich af op drie niveaus, die in de volgende figuur staan weergegeven.

Schein's model lijkt op het eerder besproken model van Hofstede, maar wijkt op een aantal punten wezenlijk af. Op het meest diepe niveau van de 'basisassumpties' spelen veronderstellingen, onbewuste en aangenomen overtuigingen, percepties en gedachten. Zij vormen volgens Schein het fundament voor de binnen de organisaties beleiden waarden (het tweede niveau) en uitingen van een organisatie (derde niveau), het gaat dan om architectuur, huisstijlen, kledingwijzen, stijlen van leidinggeven, etcetera. Door uit te gaan van 'artifacts' verlaat Schein het model van Hofstede, die met zijn symbolen, helden en rituelen vooral begrippen uit de antropologie gebruikt om cultuurinhouden te



Figuur 3 Cultuurmodel van Schein (1992: 17)

beschrijven. Onder 'artifacts' wordt een samenstel van alle zichtbare uitingen verstaan. Hofstede stelt waarden in het centrum van de cultuur. Dat geeft een basis aan vergelijkingen tussen landsculturen. Schein gaat niet in op landsculturen, maar op organisatieculturen en wil anders dan Hofstede naast beschrijvingen en verklaringen van culturen ook aangrijpingspunten bieden voor cultuurverandering.

Een goed inzicht in het verband tussen overtuigingen, waarden en artefacten is essentieel om een effectieve veranderstrategie te kunnen ontwikkelen.

"Onderzoek naar de cultuur komt aan de orde wanneer een organisatie problemen onderkent in haar wijze van functioneren, of als onderdeel van een strategisch zelfonderzoek dat te maken heeft met een fusie, een overname, een joint venture of een partnerschap" (Schein, 2000: 60).

Gedrag in organisaties ontstaat niet toevallig, maar is betekenisvol en – gezien de eigen historie – vanzelfsprekend. Schein (2000: 33) geeft aan dat een cultuur oude wortels kent. De cultuur is voortgekomen uit manieren van overleven in de ontstaansperiode van de organisatie en tijdens het omgaan met de moeilijke tijden daarna. Daarom is cultuur zo weerbarstig. Cultuur is de resultante van een gezamenlijk overleven en een interne integratie van collectief denken en doen. Het verleden heeft de werkelijkheidsopvatting van mensen in de organisatie bepaald. De verandering van deze opvattingen kan de organisatie een meer passende oriëntatie op haar omgeving opleveren en een effectievere benadering van de door het management gestelde doelen.

Wie gedrag wil veranderen tornt aan onderliggende overtuigingen en aan een voorspelbaar, tot dan toe veilig en zinvol bestaan. Het veranderen van culturen is voor betrokkenen een emotioneel en verwarrend proces. Wie zich verandering tot doel stelt, zal tot de ontdekking komen dat cultuur diepgeworteld is, een breed terrein bestrijkt en persistent is. Dit op een manier dat het zich via omwegen en ondanks talloze veranderactiviteiten gemakkelijk weet te herscheppen. Cultuurverandering wordt door Schein opgevat als een therapeutisch proces, waarbij in analogie ideeën uit de psychoanalyse zijn overgenomen. Verandering ontstaat doordat leden van de organisatie inzicht krijgen in de verbanden die bestaan tussen uiterlijke vormen van de cultuur en de diepgelegen basisassumpties. Schein (2000: 67) meldt hierover: "Aangezien een cultuur zeer moeilijk is te veranderen, moet u de meeste energie besteden aan het onderkennen van de veronderstellingen []." Zijn deze verbanden aan het licht gebracht, dan kan het management en het personeel besluiten tot het inslaan van een andere weg. Inzicht draagt op die manier bij aan het zelfsturende vermogen van organisaties. Het creëren van nieuwe overtuigingen, waarden en gedrag kan een zichzelf herscheppende bron zijn van nieuwe maatschappelijke effectiviteit, in het geval van overheden, of een nieuwe bron van commerciële voorspoed.

Kritiek en witte vlekken

Er is behoefte aan theoretische vorderingen. Dat geluid klinkt ook vanuit de antropologische hoek: "(I) er [worden] voorzichtige verbindingen gezocht met andere disciplinaire velden, die een ander type cultuurtheorie op de voorgrond plaatsen. Juist omdat de verwachtingen rond het management van cultuur niet waargemaakt zijn en omdat de theoretische progressie gering is, zijn nieuwe cultuurtheorieën noodzakelijk" (Noordegraaf, Veenswijk en Vermeulen, 2004: 102-103).

Of de ideeën van Martin vruchtbaar blijken voor nadere theorieontwikkeling is de vraag. Het blijft onduidelijk hoe het stapelen van de drie perspectieven zoals aanbevolen door Martin, deze theoretische ontwikkeling naderbij zal brengen. De perspectieven zijn weliswaar verschillend en leiden tot andere inzichten, maar onduidelijk is hoe ze op elkaar aansluiten, waardoor ze niet optellen tot een totaalbeeld. Zo blijven beschrijvingen het karakter houden van een optelling van fragmenten.

Door de nadruk op beschrijvingen van afzonderlijke organisatieculturen is het ook lastig om tot meer algemene uitspraken over culturen te komen. Dat is, zo bleek al eerder, ook niet de opzet. Martin is geen voorstander van vereenvoudigingen van de werkelijkheid. Maar dit is noodzakelijk wil theorievorming ontstaan, althans in de meer traditionele opvatting van wetenschapsbeoefening (Beerling, Kwee, Mooij en van Peursen, 1975). In die opvatting is een theorie het verklaren van de werkelijkheid met beperktere middelen dan waaruit die werkelijkheid bestaat. Martin probeert echter de totaliteit van een organisatiecultuur te beschrijven door gericht organisaties te onderzoeken (integratieperspectief) en deze onderzoeken samen te voegen met andere perspectieven, die daardoor de functie van aanvullingen krijgen. Het differentiatie- en fragmentatieperspectief doen dienst als rest-categorieën. Deze optelling: iets en de rest, levert een totaal op, maar in dat totaal raakt door de onduidelijke verbanden het onderwerp cultuur verloren. Alles is cultuur en Martin en haar navolgers proberen door het gebruik van verschillende perspectieven en 'thick description' alles te beschrijven. Het is begrijpelijk dat theoretische progressie dan gaat stokken.

De voorkeur van veel antropologen om diepgaand een cultuur te beschrijven, levert verder als bezwaar op dat beschrijvingen en gevolgtrekkingen van een te sterk subjectief karakter zijn (Kloos, 1988), waardoor er sprake is van een beperkte validiteit en betrouwbaarheid. Heronderzoek heeft volgens deze schrijver geleerd dat zelfs de grootste iconen binnen de antropologie 'bias' voor de voeten kan worden geworpen. In haar veelbesproken studie *Coming of age in Samoa* wist Margaret Mead (1949) aan te tonen dat rebelse adolescentie op deze eilandgemeenschappen niet voorkomt. Dat gaf verlichting aan de vele problemen die de Verenigde Staten in de jaren na de Tweede Wereldoorlog ondervond met de eigen jeugd. Puberteit kon gezien worden als een cultureel fenomeen (niet als iets natuurlijks) wat de

mogelijkheid van verbetering op termijn tot een optie maakte. Heronderzoek bracht echter aan het licht dat er wel degelijk rebellerende jeugd op Samoa voorkomt.

Verder is veel antropologisch onderzoek 'etic' van karakter. Het vertelt het verhaal van buitenaf, geschreven door en vertelt aan outsiders, terwijl managers en beleidsmakers zoeken naar antwoorden op de vraag hoe cultuurveranderingen door henzelf kunnen worden gerealiseerd (ROB, 2004: 50). Daarvoor is dus een 'emic' standpunt, een van binnenuit-beschrijving, noodzakelijk. Immers, cultuurverandering is bij uitstek een zelfbetrokken onderwerp. Managers die culturen willen veranderen, maken zelf deel uit van die cultuur. Daarom moet cultuur en cultuurverandering ook van een binnenuit-standpunt begrepen worden.

Vanwege het beschrijvende uitgangspunt is de antropologische school niet geschikt om als fundament te dienen voor deze studie, die zich richt op het vinden van een routeplan voor cultuurverandering. Organisatieantropologie archiveert culturen en archivering heeft het effect haar onderzoeksobject te conserveren. Antropologie is beschrijvend van karakter, terwijl deze dissertatie zoekt naar richtlijnen voor verandering. Daarom bouwt deze promotiestudie voort op de managementschool. Dit neemt niet weg dat inzichten uit de antropologische school kunnen worden gebruikt voor het ontwikkelen van modellen voor cultuur en cultuurverandering. Met name het differentiatieperspectief van Martin (2002) is interessant, omdat vanuit dit gezichtspunt de strijd tussen groepen en personen binnen organisaties wordt onderstreept. In hoofdstuk 3 zal mede op basis van dit gegeven worden ingaan op het belang van de groepsarena als onderdeel van organisatieculturen.

De auteurs die binnen de managementschool uitgaan van categorieën van culturen, beperken de theoretische ontwikkeling doordat ze de verscheidenheid van organisatieculturen in hun beperkte opsomming dwingen. Daardoor ontstaat wel een tekening in het culturele leven van organisaties, maar het is een opgelegd beeld. Culturen verliezen hierdoor hun eigenheid. Een eigenheid die misschien van groot belang is voor het welslagen van een cultuurverandering.

Auteurs die oog hebben voor wat de kern uitmaakt bieden wel ruimte voor wat specifiek is voor culturen. Daarom zal ik voorbouwen op dit spoor binnen de managementschool en dan met name op het werk van Schein.

In zijn gedachtengoed zijn echter witte vlekken te onderscheiden. Cultuur is volgens Schein een gelaagd fenomeen. Gedetailleerd inzicht in de verschillende lagen is noodzakelijk om gerichte veranderingen mogelijk te maken. Schein is een groot voorstander van inzicht in de cultuur als voorwaarde om veranderingen te bewerkstelligen:

"Het interne onderzoeksproces () heeft in de regel een zodanig cultureel inzicht tot gevolg, dat een groep kan besluiten in welke richting ze zich in de toekomst moet ontwikkelen. De belangrijkste functie van de leider is in dit proces de noodzaak van zo'n interventie te

onderkennen en het interne onderzoeksproces te managen. Hoewel leiders dit doorgaans geen therapie zullen noemen is het voor groepen wel het functionele equivalent van wat individuen ondergaan wanneer zij de hulp van een therapeut inroepen omdat bij hen iets niet goed functioneert” (Schein, 2000: 93). Maar verandering kan niet door inzicht in basisovertuigingen bij organisatieleden alleen ontstaan, zoals Schein voorstaat. De cultuur is niet tot stand gekomen vanuit rationele overwegingen van leden van de organisatie die hierover bij elkaar komen. In de vorming en instandhouding van een cultuur spelen groepsdynamische processen een rol. Men strijdt met elkaar over de juiste werkelijkheidsopvattingen. Dat is waar Martin in haar differentiatieperspectief zo de nadruk op legt en dat is ook waar Scott-Morgan de aandacht voor vraagt. Dit soort processen worden in het model van Schein niet meegenomen. Managers die na rationeel beraad aanwijzingen geven voor een andere cultuur zullen snel weerstand oproepen bij andere organisatieleden, als zij tenminste geen rekening houden met de ongeschreven regels van het spel (Scott-Morgan, 1994: 34). Door voortdurende veranderingen in de onderlinge betrekkingen ontstaat een dynamiek die zijn eigen werking krijgt op gedragspatronen in de organisatie. Aandacht voor relatieprocessen binnen de cultuur is daarom van belang. Groepsdynamica zal mede gebruikt moeten worden om beoogde veranderingen te bewerkstelligen. Hoe om te gaan met groepsdynamica is een belangrijk vraagstuk dat opgelost moet worden om tot effectieve veranderingen te komen. Schein blijkt meer een managementtheoreticus te zijn doe onderzoekt hoe culturen in elkaar zitten, dan een auteur die gericht is op de werking van cultuurverandering. Hij licht in zijn werk wel gevalsstudies toe, maar levert niet de bijbehorende onderzoeksdata die zijn veranderaanpak staven. Daardoor wordt nadere theorievorming bemoeilijkt.

En verder is meten van belang. Meten veronderstelt duidelijkheid over wat er gemeten wordt en dit kan alleen ontstaan als er een samenhangend beeld voorhanden is van het object van onderzoek en hoe dit object in kaart kan worden gebracht. Wie meet komt niet alleen meer te weten. Meten impliceert dat er kennelijk al zoveel kennis bestaat dat aan onderzoeksdata betekenis kan worden gegeven. Juist op het gebied van meten bestaat een lacune, zo is ook de opvatting van het ROB.

Het geheel overziende, zijn de volgende twee witte vlekken duidelijk geworden:

- Hoe moet een model van cultuur er uit zien, wil het een basis zijn voor cultuurverandering? Het zal hierbij gaan om aanpassingen op het model van Schein, waarbij er meer plaats wordt ingeruimd voor groepsdynamische processen.
- Hoe kan er op basis van het model gemeten worden op een manier dat de voortgang van beoogde veranderingen in kaart kunnen worden gebracht.

Voor een verdere theoretische onderbouwing die meer zegt over veranderstrategieën is een nadere beschouwing van cultuur en cultuurverandering nodig. Dit zal in het volgende

hoofdstuk aan de orde komen. Cultuur wordt opgevat als een aspect van een organisatie, een veranderbaar aspect zelfs. Dat neemt niet weg dat getwijfeld mag worden aan het wel-slagen van zo'n inspanning. Om die reden handelt het tussenliggende intermezzo over een casus waarin een cultuurverandering tot een goed einde is gebracht.

Samenvatting

Deze inleiding in de verschillende wetenschappelijke stromingen is bedoeld om een start-punt te creëren, van waaruit de verdere theoriebespreking kan vertrekken. Lange tijd is het denken over het verbeteren van de effectiviteit van organisaties beheerst door de onderwerpen structuur en strategie. Waren er problemen, dan werd er aan deze twee knoppen gedraaid. Het onderzoek van Peters en Waterman uit 1982 naar de belangrijkste factoren voor excellent ondernemen, heeft een ommezwaai in het denken teweeggebracht. Daarna ontstonden er twee theoretische scholen: de antropologische en de managementschool. In de bestuurskunde laat de antropologische school een duidelijke stem horen, maar deze stroming blijkt niet geschikt te zijn als uitgangspunt voor deze studie. Zij is gericht op de beschrijving van culturen. De gebruikte wetenschapsopvatting wijst vereenvoudigingen van de werkelijkheid af, waardoor theorievorming, die hier juist gebruik van moet maken, bemoeilijkt wordt. Een goede basis vormt de managementschool, die het zoeken naar verbeteringen in de effectiviteit van organisaties van oudsher belangrijk vindt. En dan met name die auteurs die culturen vanuit hun kern proberen te begrijpen. Verandering van de kern staat dan gelijk aan cultuurverandering. Verdere theorievorming kan zich richten op het meer dynamisch maken van het model van Schein, op het verkrijgen van inzicht in cultuurverandering en het ontwikkelen van een meetinstrumentarium dat cultuurverandering in kaart weet te brengen.

Intermezzo 1

Is cultuurverandering mogelijk?

Inleiding

De antropologische school staat kritisch tegenover de mogelijkheden van cultuurverandering. Deal en Kennedy (2000: 35) weten dit standpunt krachtig te vertolken:

“There must be a million consultants promising to help “change the cultures” of companies. Many of these consultants are even making a reasonable living from the practice. What a lot of bollocks. Cultures change only when they need to and are damned well ready to change. They change when their collective intelligence recognizes that the world has changed and that the culture better adapt in order for the business to survive.”

De schrijvers van de antropologische school hebben een punt. Cultuurverandering mag dan een doel van verdere wetenschapsontwikkeling zijn, maar eerst moet maar eens aangetoond worden of cultuurverandering als bedoeld effect überhaupt kan worden bewerkstelligd.

In dit intermezzo wordt de cultuurverandering bij de Belastingdienst beschreven die zich voltrok tussen het midden van de jaren '80 en begin '90 van de vorige eeuw. Een enkel voorbeeld is genoeg om aannemelijk te maken dat cultuurverandering geen doodlopend spoor is. Wanneer bedoelde cultuurverandering tot de mogelijkheden behoort, dan neemt het vraagstuk een andere gedaante aan. Cultuurverandering is misschien moeilijk, maar niet onmogelijk. De aandacht komt dan te liggen bij de route ernaar toe.

Transformatie bij de Belastingdienst

Als er naar een voorbeeld wordt gevraagd van een succesvolle cultuurverandering bij de overheid, dan werd jarenlang de Belastingdienst genoemd. In 1993 krijgt die dienst voor het succesvol doorvoeren van veranderingen in het voorafgaande decennium, de prijs van de Orde van Organisatie Adviseurs. Deze prijs wordt een keer per vier jaar uitgereikt. Voor de beschrijving van deze case wordt gebruikt gemaakt van het werk van Voigt (in: Voigt en van Spijker, 2003: 19-40), die als extern organisatieadviseur bij het hele veranderingsproces betrokken is geweest.

De cultuurverandering heeft zich voltrokken van midden jaren '80 tot begin '90. In die tijd stond de Belastingdienst niet te boek als een aantrekkelijke werkgever. Niet zozeer omdat het personeelsbeleid slecht was, maar eerder vanwege het negatieve imago dat de organisatie bij het publiek had. De kern van het primaire proces lag bij de heffing: het vaststellen van een juiste belastingaanslag. De heffing was het domein van belastinginspecteurs. Men hing de '100%-filosofie' aan (Voigt en van Spijker, 2003: 22). Het betekende dat alle aangiften in beginsel 100% correct moesten worden afgehandeld. De basis hiervoor was het principe van de 3 R's: recht

vaardigheid, rechtszekerheid en rechtsgelijkheid. Belastingwetgeving was nog 'zuiver' van karakter, nog niet tot politiek instrument gemaakt om sociaal-economische doelen te bereiken. Wie voor zijn werk te hard reed, kon de boete voor de snelheidsovertreding aftrekken van de belastingen. Dat gold ook voor de steekpenningen die een ondernemer dacht te moeten geven om opdrachten te verkrijgen. Beide konden worden aangemerkt als 'verwervingskosten' om tot een bedrijfsresultaat te komen. Wie de zuivere wetstoepassing losliet, ging marchanderen, was de algemene gedachte.

Deze uitgangspunten kwamen in het midden van de jaren 80 steeds meer onder druk te staan. Dat had meerdere oorzaken. Een van de belangrijkste is geweest dat het aantal belastingplichtigen voortdurend bleef groeien. Dit kwam door het vergroten van de bedrijvigheid in Nederland, de groei van de beroepsbevolking en doordat meer groepen als belastingplichtig werden aangemerkt (studenten bijvoorbeeld). Daarnaast werd de belastingwetgeving steeds ingewikkelder en nam de fraude toe (Voigt en van Spijker, 2003: 22). De politiek wilde echter niet dat het personeelsbestand van de Belastingdienst zich uitbreidde. De regering stond zelfs een afslanking voor ogen. De instandhouding van de 100%-filosofie leidde daardoor tot een jaarlijks toenemende werkdruk. Met als gevolg dat in de alledaagse praktijk de 100%-filosofie werd losgelaten. Tevens speelde dat het gezag van overheidsdienaren in de ogen van burgers snel aan het verminderen was, een kwestie van tijdgeest. Het resultaat was dat beschikkingen van inspecteurs steeds vaker leidden tot onbegrip, met bezwaarschriften en rechtszaken als gevolg. Relevant in dit verband is ook dat het repressieve imago van de dienst steeds meer op weerstand stuitte. Burgers voelden wantrouwen spreken uit de opstelling van belastingambtenaren. Vaak was dat wantrouwen terecht, maar soms ook niet en dat leidde tot verlies van welwillendheid van de kant van rechtshandhaving burgers.

In 1985 culmineert zich een crisis. Ook de top van de organisatie komt tot de constatering dat het niet meer mogelijk is de 100%-filosofie vol te houden. Het management van de Belastingdienst besloot daarop eind jaren 80 het roer om te gooien. Niet het juist toepassen van de belastingwetgeving bepaalt de focus van het handelen, maar concentratie op hoe belastingplichtigen de wetgeving goed kunnen navolgen. Klantgerichtheid en 'compliance' werden kernwoorden. Dit Amerikaanse concept gaat ervan uit dat overheidsdiensten niet hun effectiviteit ontleenen aan juiste handhaving, maar het stimuleren van burgers zich aan de wet te houden. Compliance gaat over het navolgen van belastingwetten. Investeren in regelnaleving wordt vanaf midden jaren '80 de leidende strategie. Het verschil is dat men zich niet meer vooral richt op het straffen van burgers, wanneer zij over de schreef gaan, maar op het waarderen van burgers die zich aan de wet houden. Deze verschuiving in aanpak heeft aanleiding gegeven tot een groot aantal veranderingen in het denken van organisatieleden, de inrichting van primaire en ondersteunende

processen en het optreden naar buiten toe van de dienst. Was de structuur eerst opgehangen aan de verschillende soorten belastingwetten en hun bijbehorende heffingen, nu werd er gekozen voor een doelgroepgerichte structuur, waarin divisies ontstonden voor particuliere klanten, ondernemingen en de douane. Belastingplichtigen werden vooreerst burgers en klanten. Er werd een belastingtelefoon in het leven geroepen. In het streven burgers zo goed mogelijk hun aangiften te laten invullen, ging de dienst zich steeds meer als een dienstverlener opstellen. De communicatie-inspanning richting belastingplichtigen werd enorm opgeschroefd. Daarvan herinnert menigeen zich nog de televisiespotjes en de slagzin "Leuker kunnen we het niet maken, maar wel makkelijker". Men ging ook zijn klanten meer vertrouwen. Wie een voorschot wilde of een teruggaaf verwachtte, kreeg dit in veel gevallen op voorhand ongezien uitbetaald. Later werd bekeken of dit verzoek juist bleek. De Belastingdienst werd van een instantie waar men mee moest soebatten tot een overheidsdienst waar mee te praten viel.

Ook de systemen werden aangepast. Grote aantallen aanslagen werden geautomatiseerd afgedaan. Handmatige afhandeling van aangiften richtte zich vooral op grote zaken en op groepen belastingplichtigen die eerder blijf hadden gegeven het niet al te nauw te nemen met de belastingwetgeving. Inspecteurs (vaak geschoold als fiscaal jurist of fiscaal econoom) verloren als beroepsgroep hun unieke bevoorrechte positie. Ook andere academici gingen topfuncties binnen het apparaat vervullen.

Bespreking

De veranderingen bij de Belastingdienst zijn te beschouwen als een cultuurverandering. De oriëntatie veranderde van 100% correcte aanslag naar compliance, van belastingplichtige naar klant, van uitspraken op aangiften achteraf naar afspraken vooraf. Dat had grote gevolgen voor het collectieve gedrag van de dienst: geautomatiseerd afdoen van aangiften, het instellen van een belastingtelefoon, meer klantgericht handelen.

In deze omschrijving van cultuur (oriëntatie en gedrag) is sprake van cultuurverandering. Als cultuur heel breed wordt opgevat, zoals de antropologische school doet, dan kan worden volgehouden dat dit geen voorbeeld is van cultuurverandering, maar van veranderingen in de omgeving die doorwerken in de organisatie. Een cultuurverandering zien, hangt dus samen met de theoretische uitgangspunten die men hanteert; met de definitie van cultuur en cultuurverandering die wordt gekozen. Om de weg te vinden naar effectieve cultuurverandering is daarom een theorie nodig die hiervoor een effectieve basis legt. En dat begint met ideeën over hoe een cultuur in elkaar zit, het onderwerp van het volgende hoofdstuk.

Hoofdstuk 3

Cultuur gekarteerd

Waar staan we nu?

Nu de eerste hoofdstukken achter ons liggen, is het goed om te kijken waar we nu staan en welke bergen nog beklommen moeten worden. Duidelijk is geworden dat praten over cultuur en cultuurverandering de nodige helderheid ontbeert. Dat komt met name doordat een eenduidige taal ontbreekt. Die ontstaat als we kunnen beschikken over een praktische en wetenschappelijke theorie over cultuur. Die geeft ons het vermogen om lijnen te zien in wat complex en ambigue is. Zonder een theorie krijgen we geen duidelijk beeld van cultuur. We zijn daarom op zoek naar, wat genoemd kan worden: een landkaart voor cultuur. Uitgelegd op tafel biedt dat een managementteam de mogelijkheid om tot een gezamenlijk oordeel te komen over wat er goed en fout zit in de organisatiecultuur. Zo kunnen voornemens tot verbetering ontstaan. Zo'n landkaart moet zich baseren op een binnenuit-gezichtspunt, omdat managers zelf betrokken zijn in de dynamiek van hun organisatie. Zij zijn de verantwoordelijken die, mocht daartoe besloten worden, de cultuurverandering zelf ter hand moeten nemen. De vraag die nu voorligt is: hoe ziet zo'n op wetenschappelijke inzichten gebaseerde, van binnenuit beschreven landkaart van een organisatiecultuur eruit?

Organisatieculturen zijn complex, gelaagd en ambigue, zoals leden van de antropologische school in het voorgaande hoofdstuk hebben aangegeven. Om culturen te kunnen zien en beschouwen hebben we een theorie nodig. Waarneming is 'theoriegeladen', zoals Popper (1967) zegt. Doel van dit hoofdstuk is daarom te komen tot een modelbeschrijving van cultuur. Modellen kunnen gezien worden als theorieën (Frigg en Hartmann, 2006). De modelbeschrijving zal duidelijkheid geven over de in deze studie gehanteerde definities van cultuur en cultuurverandering. De begrippen die gebruikt worden voor de invulling van het model en de definities bieden een eerste aanzet tot een helder, samenhangend idioom.

Modelgebruik

In hun artikel *Models in science* bespreken Frigg en Hartmann (2006) de werking van modellen. Modellen bieden een representatie van de werkelijkheid. Modellen kunnen statisch of dynamisch van karakter zijn. In een dynamisch model is ruimte gecreëerd voor de factor tijd. Er bestaan naar de gedachten van beide schrijvers verschillende soorten modellen:

- *Schaalmodellen*; het gaat hierbij bijvoorbeeld om maquettes van huizen of waarheidsgetrouwe modellen van treinen of auto's.

- *Geïdealiseerde modellen*; het betreft simplificaties die complexe onderwerpen begrijpelijk moeten maken. Zo'n model kan gebruik maken van 'deliberate distortions' (de Galilei-variant), zoals de kaart van het metronet van Parijs, waarbij de afgebeelde lijnen niet nauwgezet het werkelijke treinenloop volgen. Het model dient een specifiek doel en de vervormingen van de werkelijkheid worden gebruikt om het model een optimaal middel te laten zijn om dit doel te bereiken. Een andere vorm richt zich op wat relevant is. Al het minder relevante wordt weggelaten. Een voorbeeld hiervan is het planetaire stelsel, waarbij gebruik wordt gemaakt van bollen, als ware het planeten. Deze modelvorm (de Aristoteles-variant) zoekt, vanuit wat de kern bepaalt, naar een isomorfe relatie met de realiteit.
- *Analoge modellen* maken gebruik van een vergelijking. De werking van de hersenen vergelijken met een computer is zo'n analogisch model.
- *Fenomeenmodellen*; deze gaan uit van waarneembare feiten, van fenomenen. Gedragstheoretici gebruiken een mathematisch model om aan te geven dat Gedrag een functie van de Omgeving is en – met andere woorden – gestuurd wordt door externe factoren. Dit leidt tot de formule $G=f(O)$. Door een strikte gerichtheid op omgevingsfactoren ontstaat een fundament voor gevolgtrekkingen.

Een model biedt niet alleen de mogelijkheid een complexe werkelijkheid op een eenvoudiger manier voor te stellen, het biedt ook de mogelijkheid kenmerken van het model te gebruiken voor hypothesevorming over verbanden en voorvallen die zich in de werkelijkheid voordoen.

Voor het maken van een model van cultuur – het doel van dit hoofdstuk – zijn de volgende overwegingen van belang. Vanwege het veranderingsaspect zal het gaan om een dynamisch model, een model dus waarin de factor tijd een rol speelt. Omdat cultuur ook niet-zichtbare aspecten in zich draagt, zoals het collectieve denken van organisatieleden, is een schaalmodel niet aan de orde. Het model dient ertoe het onderwerp organisatiecultuur te helpen exploreren. Daarom is een maximale isomorfie met de werkelijkheid van belang. Fenomeenmodellen liggen minder voor de hand. Gezocht zal worden naar een geïdealiseerd model en dan met name naar de Aristoteles-variant. De landkaartanalogie wordt gebruikt om het verhaal over de inhoud van cultuur gemakkelijk te kunnen vertellen.

Die isomorfie met de werkelijkheid heeft als voordeel dat de relatie tussen model en werkelijkheid wederkerig kan worden. Een landkaart kan hierbij als voorbeeld dienen. Een landkaart is niet de werkelijkheid, maar een verbeelding daarvan. Kenmerken van het land als routes, mijlpalen en hoogteverschillen staan tweedimensionaal afgebeeld. Op hoofdpunten komt de kaart overeen met de werkelijkheid. Daardoor is de relatie wederkerig. Niet alleen wordt vanuit de werkelijkheid de kaart geconstrueerd, ook kan de kaart gebruikt worden om de werkelijkheid te reconstrueren. Zo kan op basis van de kaart een beeld ontstaan van wat zich in de werkelijkheid voordoet. Die wederkerige relatie bestaat niet of in mindere mate bij andere soorten van modellen.

Modelconstructie

Het 'geïdealiseerde' model dat in dit hoofdstuk wordt uitgewerkt, ontstaat door te zoeken naar hoofdlijnen voor wat de cultuur van een organisatie kenmerkt. Bij de constructie van het model worden verschillende schrijvers en andere modellen aangehaald en besproken. Er zijn weinig richtlijnen voor het construeren van een model (Frigg en Hartmann, 2006). In het navolgende zal het daarom gaan om het verhelderen van de keuzes die bij het maken van het model aan de orde komen.

Naar goed wetenschappelijk gebruik wordt voortgebouwd op reeds bestaande theorieën. Daarom wordt uitgegaan van het model van Schein. Daarin vinden aanpassingen plaats, omdat gezocht wordt naar een model dat dynamischer is, dat veranderingen kan beschrijven en mogelijkheden tot meten biedt. De poging die wordt ondernomen moet gezien worden als inductie. Op basis van enkele voorbeelden en overwegingen ontstaat een model.

De volgende impressie geeft een idee van wat wordt beoogd. Overeenkomstig de werking van Google Earth wordt gekozen voor een willekeurige organisatie door, als het ware, naam of coördinaten in te typen. De wereldbol draait, zodat de wijdere omgeving van de organisatie zich in het beeldveld centreert. Dan wordt er ingezoomd en ontstaat een steeds helderder beeld van de omgevingscontouren. In zijn omgeving zien we de organisatie nu liggen. Eerst wordt de blik getrokken naar de zichtbare gedeelten: de meest in het oog springende artefacten, zoals Schein ze noemt: de architectuur van de huisvesting, een logo aan de gevel. De camera zweeft verder naar binnen. Ook het interieur is specifiek voor de organisatie, maar onduidelijk blijft wat deze artefacten betekenen. Zo komen we bij de balie uit en krijgen we de eerste medewerkers in het vizier. Gedrag wordt nu zichtbaar. Hoe mensen aan de balie behandeld worden. Wat medewerkers dragen. Hoe gesproken wordt. Onduidelijk is of gedragingen toevallig en uniek zijn voor de persoon die we aantreffen, of dat het gaat om collectieve gedragingen. Als we het beeld langer vasthouden en overeenkomsten tussen collega's gaan opvallen, ontstaat een eerste beeld van de collectieve gedragingen van dit deel van de organisatie. Wordt dat zichtbaar, dan duikt de camera in de hoofden van mensen. Waarom doen mensen zoals ze doen? Dat doen ze vanwege overtuigingen. Ze willen voldoen aan wat ze zelf als goed ervaren. Het gaat om overtuigingen en waarden: de 'mindset' van mensen. Als we een beeld krijgen van de mindset bij meerdere medewerkers, dan wordt duidelijk wat collectief in het denken is. We zoomen weer iets uit en kijken naar wat er tussen mensen gebeurt. Dan valt bijvoorbeeld op dat baliemedewerkers onderling onenigheid hebben. Een van de collega's zit regelmatig op haar mobiel privé te bellen. Dat vinden anderen niet klantgericht. Maar de chef zegt er niets van. Die laat zich ook weinig zien. Die moet naar vergaderingen. Zo is een subcultuur ontstaan en ook een padstelling. Soms is er een collega die het teveel wordt, die raakt er ziek van. Dat betekent wel dat anderen dan moeten overwerken. De camera ziet het allemaal. Nu wordt begrijpelijk waarom

klanten moeten wachten en er niet snel wordt gestart met werken. Men heeft andere zaken aan het hoofd. En waarom bezoekers ook niet al te vriendelijk worden behandeld. Hierin spelen de betrekkingen die baliemedewerkers onderling en met hun chef onderhouden een belangrijke rol. Die betrekkingen samengenomen noemen we de 'groepsarena' of in het kort 'arena'. Mensen gedragen zich dus niet zomaar, zoals ze zich gedragen. Mindset en arena spelen hierbij een rol.

Het gaat bij organisatieculturen dus om drie onderdelen: gedrag, mindset en arena. De landkaart van cultuur bestaat uit een bovengronds en een ondergronds gedeelte. De kaart moet op een specifieke wijze gelezen worden. Via de omgeving en het bovengrondse gedrag wordt gekeken naar de ondergrondse mindset, om vervolgens via de eveneens ondergrondse groepsarena meer helderheid te krijgen over de betekenis van gedrag.

Komen we nu toe aan een gedetailleerde bespreking van de kernbegrippen. Daarna volgt een verbeelding van het model in een landkaart, enkele definities en een beschrijving van de werking van de onderdelen.

Gedrag

Aan de oppervlakte van elke organisatiecultuur bevinden zich zichtbare fenomenen. Hofstede (1991) plaatst deze in de uiterste schil van zijn model en ook Schein (1992: 17) spreekt over artefacten als de zichtbare laag van een organisatiecultuur:

"(I) such as the architecture of its physical environment, its language, its technology and products, its artistic creations, and its style as embodied in clothing, manners of address, emotional displays, myths and stories told about the organization, published lists of values, observable rituals and ceremonies, and so on. For purposes of cultural analysis this level also includes the visible behaviour of the group and the organizational processes into which such behaviour is made routine."

Schein gebruikt in de uiterste laag dus heel veel verschillende aspecten van een cultuur. Voor het veranderen van een cultuur is dat evenwel niet nodig. Daarvoor is het van belang aspecten te betrekken die direct samenhangen met de cultuurproblemen die het management ervaart en met de te kiezen oplossingen. Er zal zeker invloed uitgaan van een andere architectonische vormgeving van een gebouw, maar dit zal niet snel de voornaamste interventie van het management zijn om tot een cultuurverandering te komen. De vele genoemde aspecten in de buitenste laag zijn niet alle even belangrijk voor het management. Relevant is veelal het gedrag. Gedrag van leden van de organisatie kan in de ogen van het management een cultureel probleem gaan vormen dat veranderd dient te worden. Voor het ontwikkelen van een cultuurmodel dat gebruikt kan worden als basis voor een routeplan voor cultuurverandering, is het daarom beter de buitenste laag te beperken tot gedrag.

Gedrag krijgt betekenis omdat het een oplossing is voor iets wat iemand belangrijk vindt. Een handdruk is een manier om iemand te begroeten, een klachtenbrief is een assertieve oplossing om uiting te geven aan ongenoegen, terughoudend zijn in het communiceren van preciaire bedrijfsinformatie is een oplossing om imagoschade voor de organisatie te voorkomen. Gedrag krijgt betekenis omdat het een middel is in het realiseren van een doel. Wat mensen bezighoudt is hoe met situaties om te gaan. Individuen en groepen ontwikkelen hiervoor een oplossingsrepertoire. Oplossingen die werken worden vaker gebruikt en leiden zo tot gedragspatronen. Dat brengt Duintjer (1985: 26) tot de uitspraak dat gedrag 'regelgeleid' is en veelal een regelmatig karakter heeft, waardoor het voor anderen begrijpelijk wordt. Een kenmerk van gedragspatronen is dat ze gemakkelijker zijn over te nemen door anderen. Gedragspatronen kunnen zich verder ontwikkelen tot gewoonten, wat betekent dat ze routinematig en onbewust worden, zoals fietsen dat bijvoorbeeld voor veel mensen is. Die routines hebben aanleiding gegeven tot een veelgebruikte uitspraak om cultuur aan te duiden: "That's the way we do things around here" (Walton en Demming, 2001: 272).

Omdat een belangrijk deel van het gedrag binnen organisaties bestaat uit nauwelijks bewuste gewoonten, die ook nog aan elkaar gerelateerd zijn, is verandering van gedrag geen eenvoudige aangelegenheid. Zijn gedragsoplossingen eenmaal een gewoonte geworden, dan blijven ze gemakkelijk voortbestaan. Het gedrag binnen een cultuur staat daarmee deels op zichzelf. Gedrag is daarmee een onderscheidend onderdeel van de cultuur en krijgt daarom een plaats in het te vormen cultuurmodel. Terugval in oude gewoonten is een van de conserverende kenmerken van iedere cultuur.

Mindset

In de navolgende alinea's wordt de mindset uitgewerkt. Startpunt hiervoor zijn de ideeën van Schein. Basisassumpties vormen de kern van het cultuurmodel van Schein (1992: 22): "Basic assumptions (I) are (I) the implicit assumptions that actually guide behavior, that tell group members how to perceive, think about, and feel about things (I)". Een niveau hoger plaatst deze auteur de waarden van een groep. Deze zijn naar aanleiding van ervaringen ontstaan, die de oordelen van een groep hebben gevormd over wat goed is en wat fout, over wat wel en niet werkt.

Ik stel voor om beide onderdelen – overtuigingen en waarden – samen te nemen en als kern te beschouwen van wat een cultuur inhoudt. De reden is dat ze nauwelijks van elkaar te scheiden zijn en meer een verschillende vertolking van iemands gedachten over de werkelijkheid weergeven. Dit strookt met de ideeën van Deal en Kennedy (2000: 4) die de combinatie van waarden en overtuigingen als de kern van cultuur zien:

"Beliefs and values form the bedrock of a company's cultural identity. Beliefs are shared convictions, widely accepted notions, of what's important. Values are what we stand for as a group, what we're all about, what we rally around even when things get tough."

Een veelgebruikte definitie van waarde, waarin de bijna synonieme verwantschap met overtuigingen wordt weergegeven, is die van Rokeach (1973: 5): "(I) an enduring belief that a specific mode of conduct or endstate of existence is personally or socially preferable (I)."

Nu de kern van cultuur is vastgesteld, is het van belang dieper in te gaan op wat overtuigingen en waarden zijn. Begonnen wordt met overtuigingen.

In de psychologie zijn aanknopingspunten te vinden om overtuigingen een centrale plaats te geven in wat mensen beweegt. Hoe iemand de werkelijkheid opvat, onderzoekt de cognitieve psychologie: "A cognitive psychologist might focus on how individuals perceive certain events (I) and how these perceptions can be modified by providing the person with different types of information" (Hilgard, Atkinson en Atkinson, 1975: 10-11). Op bladzijden 7 en 8 van hetzelfde boek schrijven zij: "Cognition refers to those mental processes that transform the sensory input in various ways, code it, store it in memory, and retrieve it for later use. (I) People can think, plan, make decisions on the basis of remembered information, and selectively choose among those environment stimuli that require attention."

De cognitieve psychologie ontleent zijn naam aan het uitgangspunt dat mensen gebruik maken van denkbeelden (cognities) die bepalend zijn voor gedrag. Een stoel is een cognitie en dat geldt ook voor een ruzie, maar ook zaken zoals 'mijn bedrijf' of 'de effectiviteit van deze organisatie' zijn cognities. Concepten (een synoniem van cognities) vervullen meerdere functies, waaronder classificatie, begrijpen en verklaren, voorspellen, redeneren, communiceren, combineren (Eysenck, 1994: 78). Concepten zijn van wezenlijk belang om de wereld te begrijpen en in de wereld te handelen. Door het combineren van concepten, 'chunking' heet dat in de cognitieve psychologie, kunnen complexere concepten – en daarmee overtuigingen over aspecten of onderdelen van de wereld – ontstaan. Overtuigingen fungeren als kleine theorieën over aspecten of onderdelen van de werkelijkheid. Vele samenhangende overtuigingen samengenomen leveren een totaalbeeld op. Het gaat dan bijvoorbeeld om zelfbeelden of wereldbeelden. Wereldbeelden geven inzicht in waarom bepaalde waarden voor iemand van belang zijn. Regelmatig construeren mensen een wereldbeeld om hun eigen keuzes te rechtvaardigen. Op die manier behouden mensen een positief zelfbeeld.

Een waarde is wat een individu of groep belangrijk vindt. De redenen die mensen aanvoeren voor het belang van een waarde, zijn overtuigingen. Egan (1975: 118) beschrijft waarden als persoonlijke doelen waarin een individu wil investeren.

Vaak is een waarde een woord waaraan de toevoeging '-heid' gekoppeld is: gezelligheid, resultaatgerichtheid, openheid, etcetera. Maar ook begrippen als geluk, een positief imago en efficiëntie zijn waarden die mensen nastreven. Waarden hebben dus een duurzaam en algemeen karakter en stellen individuen in staat bepaalde gedragingen te prefereren boven andere. Waarden stellen individuen in staat om gedrag van henzelf en van anderen te begrijpen en te waarderen, waardoor een onderscheid kan worden gemaakt in een positieve en een negatieve beoordeling.

Wanneer voldaan wordt aan de eigen waarden leidt dit tot een positief zelfbeeld. Geaccepteerde kritiek leidt tot een conclusie dat waarden niet zijn gerealiseerd en hebben een negatief effect op het zelfbeeld.

Het vermijden van cognitieve dissonantie kan gezien worden als het vermijden van een negatief zelfbeeld door gebruik te maken van een herinterpretatie van de situatie. Bijvoorbeeld, iemand die in zijn ogen onvoldoende Italiaans spreekt en na een lange wandeling bij een boer komt die appels verbouwt, kan dan tot de uitspraak komen: "Ik heb geen honger", waardoor de noodzaak een vreemde taal te spreken verdwijnt, inclusief het negatieve effect op het zelfbeeld.

Het zoeken is gericht op een cultuurmodel dat de basis kan vormen voor de verandering van organisatieculturen en dit leidt tot auteurs die zich bezighouden met de wijziging van cognities. Binnen de cognitieve psychologie is voor de ontwikkeling van een cultuurmodel daarom het werk van Albert Ellis relevant, omdat hij ingaat op hoe het denken samenhangt met gedrag.

"Ellis is fond of quoting Epictetus's statement, "Men are not disturbed by things, but by the view they take of them," and Shakespeare's Hamlet, "There is nothing either good or bad, but thinking makes it so." In short, according to Ellis, it is not reality – the environment or heredity – that must be considered the explanation of personality in action. What counts is the cognitive process: how one interprets reality" (Corsini, 1977: 417).

Ellis gaat uit van een ABCD-model. Het Consequente gedrag is niet het directe gevolg van een Antecedente gebeurtenis, maar krijgt invulling door het Beliefsysteem van het betrokken individu. Om zicht te krijgen op het denken van mensen is het dus van belang de verwantschap tussen gedrag en overtuigingen (Beliefs) te achterhalen. Om het Consequente gedrag te veranderen, moet gekeken worden naar het Beliefsysteem. Dat systeem van denken moet in Dispute (confrontatie van bestaande overtuigingen) gebracht worden. De toepassing van de ideeën van Ellis zijn bekend geworden onder de naam Rationeel Emotieve Therapie (RET). Later werd onder die T ook 'training' begrepen, waarmee zijn denken niet alleen binnen de therapie maar ook binnen de organisatiekundige wereld gebruikt gaat worden.

Het ABCD-model geeft dus een ingang voor verandering. Het beliefsysteem bestaat uit overtuigingen die rationeel en irrationeel kunnen zijn. Omzettingen in meer rationele ideeën leiden tot een betere zelfwaardering. Verhulst (1993: 26) geeft een voorbeeld van een overtuiging die bij veel werknemers onderdeel uitmaakt van het eigen denken: "Ik moet goed presteren en daarvoor gewaardeerd worden door anderen. Zo niet, dan ben ik een waardeloos figuur". De waarden 'goed presteren' en 'waardering van anderen' vormen de basis van deze overtuiging. Goed presteren geeft een positief zelfbeeld en niet goed presteren, en dus geen waardering van anderen oogsten, leidt tot een negatief zelfbeeld. Waarden en overtuigingen, zo blijkt uit dit voorbeeld, hangen sterk met elkaar samen. Waarden

zijn bouwstenen voor overtuigingen. Het apart plaatsen in twee onderscheidende lagen van (beleden) waarden en basisassumpties, is dus niet wenselijk.

Omdat waarden en overtuigingen aan de basis staan van het omgaan met de werkelijkheid, bestaat er weerstand tegen verandering van de mindset (het geheel van waarden en overtuigingen). Werkelijkheidsopvattingen zijn vanzelfsprekend. In veel gevallen vinden mensen dat de werkelijkheid is, zoals ze deze beschrijven. Zij beseffen niet dat ze een bepaalde beschrijving geven en dat ook andere representaties mogelijk zijn. Verandering van de mindset wordt daarom ervaren als tornen aan hoe de dingen werkelijk in elkaar zitten. Omdat waarden direct zijn verbonden met het realiseren van een positief zelfbeeld, zal een verandering van werkelijkheidsopvattingen een direct negatief effect hebben op het zelfbeeld van mensen. Er treedt cognitieve dissonantie op. Zij zullen vragen: "Hebben we het dan altijd verkeerd gedaan?" Omdat de mindset zichzelf in stand probeert te houden en er weerstand tegen verandering zal optreden, ligt het voor de hand ook deze laag in het cultuurmodel als een zelfstandig onderdeel af te beelden.

Arena

Als gedrag de uiterlijke kant van cultuur vertegenwoordigt en de mindset de innerlijke kern van cultuur representeert, dan is de groepsarena het regulerende onderdeel van cultuur te noemen. Dit onderdeel is niet opgenomen in het model van Schein. De consequentie is dat groepsdynamische processen geen duidelijke plaats krijgen in het denken van Schein. Het gevolg hiervan is dat arena-interventies niet in beeld komen bij de verandering van culturen. Toch heeft de arena directe invloed op het gedrag van mensen in een organisatie. Omdat we een model proberen te construeren dat gebruikt kan worden als basis voor onder meer gedragsverandering, is het van belang deze laag een plaats te geven in het model. Het gaat daarbij om een belangrijk fenomeen dat in elke groep speelt: individuen gaan zich als gevolg van groepsdruk gedragen als groepslid. Er bestaat een algemene vorm van groepsdruk, omdat mensen deel willen uitmaken van een groep, door Maslow (1973) aangeduid als de basisbehoefte 'affiliatie'. Deze groepsdruk komt voort uit het feit dat mensen hun rangordepositie in de groep willen handhaven, vestigen of verbeteren. Groepsdruk leidt ertoe dat gedragingen worden gereguleerd. De volgende experimenten tonen dit aan.

Er zijn enkele psychologische experimenten geweest die de invloed van de groepsarena op het gedrag van individuen aantonen. Zo heeft Salomon Asch de invloed van groepsdruk op gedrag duidelijk gemaakt (Berkowitz, 1975: 322). Deze liet een groep van zeven studenten een dia zien, waarop een verticale streep met een bepaalde lengte was afgebeeld. Daarna volgde een dia waarop vier verticale strepen van verschillende lengten waren aangegeven. Een onderzoeker die het experiment leidde vroeg daarop welke streep van de tweede dia het meest overeen kwam met die op de eerste afbeelding. De eerste twee keren dat de opdracht

werd voorgelegd bleek dit eenvoudig, maar de derde keer gebeurde er iets vreemds. De eerste vijf respondenten gaven allemaal dezelfde foute streep aan. Proefpersoon zes had niet door dat hij de enige persoon was waar het in het experiment om draaide. Alle anderen waren in een complot met de onderzoeker betrokken. Nu moest proefpersoon zes kiezen voor zijn eigen waarneming of voor conformiteit met de andere groepsleden. In 30% van de situaties bleken mensen te kiezen voor het oordeel van de rest van de groep. Het experiment toont aan dat mensen gevoelig zijn voor groepsdruk en zelfs gaan twijfelen aan hun eigen waarneming van uiterst simpele zaken.

Groepsdruk heeft ook te maken met status. In elke groep bestaat een tendens dat groepsleden zich conformeren aan wenselijk gedrag teneinde hun status te behouden. Groepsleden hebben invloed op de rangorde van anderen binnen een groep. Posities noodzaken tot een regelmatige bevestiging en zijn regelmatig aan veranderingen onderhevig (Berkowitz, 1975: 331). De meest extreme situatie ontstaat wanneer iemand uit de groep wordt gestoten. Dat kan wanneer iemands status sterk vermindert. De mogelijkheid alleen al dat er uitstoting kan plaatsvinden, heeft sterke invloed op het conformeren aan groepsnormen.

Een derde aspect van groepsdruk heeft te maken met de invloed van groepsleden in een leidinggevende positie. De verregaande invloed die kan uitgaan van mensen met een hoge positie in de groepsrangorde, is aangetoond in een experiment van Stanley Milgram (Berkowitz, 1975: 333). Proefpersonen – in alle gevallen mannen – werden in een persoonsadvertentie aangezocht. Dit leverde een grote verscheidenheid aan proefpersonen op: ambtenaren, verkopers, zakelijke adviseurs, leidinggevendenden uit het bedrijfsleven. Leeftijden liepen uiteen van 20 tot 50 jaar. Iedere persoon moest in het experiment gaan functioneren als 'leraar'. Het leerexperiment bestond eruit dat 'leerlingen' (die in werkelijkheid handlangers van de onderzoekers waren) gestraft moesten worden als ze een fout antwoord gaven op een gestelde vraag. De leerling was voor de leraar niet te zien. Hij bevond zich in de naastgelegen kamer en was via een luidspreker te horen. De leraar moest bij fouten een elektrische schok toedienen, waarbij de intensiteit eerst zeer laag was, maar kon worden opgevoerd naarmate er meer fouten werden gemaakt. Het maken van fouten was vooropgezet. De hoogste stand was 450 volt, waarbij de tekst 'Danger, Severe shock' stond aangegeven. Als de leraar te langzaam was in het geven van schokken of te weinig de zwaarte vergrootte, dan instrueerde een toekijkende onderzoeker hem de regelknop hoger te draaien, ook al bond de leerling in de naastgelegen kamer tegen de muur van pijn. Bijna alle proefpersonen dachten de leerling in de andere kamer pijn te doen en gingen door tot de stand 'No permanent tissue damage'. Alle proefpersonen gingen door tot 300 volt. Slechts een minderheid weigerde om daarna verder te gaan.

De arena betreft de betrekkingen tussen de groepsleden. Daarin spelen invloed en de positieve of negatieve waardering van groepsleden een belangrijke rol. Voor de buitenwereld is het – in tegenstelling tot mensen binnen de organisatie – moeilijk te achterhalen hoe een

arena in elkaar steekt. Maar duidelijk is wel dat de onderlinge betrekkingen effect hebben op gedragingen die zichtbaar worden. Een voorbeeld uit de medische sector kan als illustratie dienen. Het volgende citaat is genomen uit een rapportage van een externe onderzoeksc commissie (2006: 5) van het academische ziekenhuis in Nijmegen:

“In het jaar 2004 was de sterfte onder patiënten die in het UMC St Radboud een cardiochirurgische operatie ondergingen abnormaal hoog. Daarnaast gingen de operaties in de periode 2003-2005 gepaard met een hoge tot zeer hoge incidentie van heringrepen wegens bloeding en harttamponade. Ook was er meer postoperatief orgaanfalen. De oorzaken voor deze verhoogde mortaliteit en morbiditeit moeten vooral gezocht worden in een slecht functionerend zorgproces. Er is onder meer weinig afstemming, weinig protocollering, weinig multidisciplinair optreden, nauwelijks uniformiteit in optreden, nauwelijks toetsing van het handelen en gebrekkig leiderschap.”

Op bladzijde 43 gaat de commissie in op de onderlinge verhoudingen:

“De conflictueuze situatie die binnen de groep thoraxhartchirurgen vanaf ongeveer 1999 bestond, heeft ongetwijfeld zijn sporen nagelaten in de prestaties van de hele cardiochirurgische zorgketen. Wanneer medewerkers niet goed met elkaar overweg kunnen en arbeidsvoorwaarden aanleiding geven tot ontevredenheid, ligt het voor de hand dat men besprekingen over complicaties en werkwijzen mijdt en niet spontaan meewerkt aan kwaliteitsverbetering. Kwaliteitsbevorderende activiteiten hebben immers een cultuur nodig waarin medewerkers zich prettig voelen en men een gezamenlijke gedrevenheid voelt voor het resultaat. Die gedrevenheid is er op individueel vlak wel, maar door de conflicten niet als collectief. Het is de leiding van het ziekenhuis aan te rekenen dat de interne conflicten zo lang hebben voort kunnen duren en dat het vertrouwen binnen de groep thoraxhartchirurgen zo langdurig verstoord is geweest.”

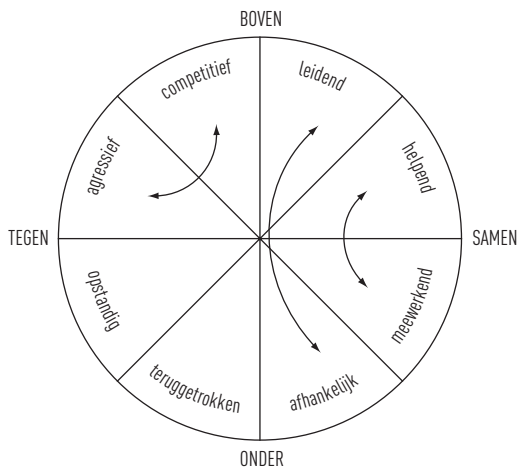
Er is dus – naast de mindset – nog een tweede cultuuronderdeel dat invloed heeft op het groepsgedrag. De bestaande groepsdynamische verhoudingen geven aanleiding om elkaar uit de weg te gaan, waardoor een gebrek aan regie en afstemming ontstaat. Negatieve sentimenten leiden tot het kiezen van suboptimale oplossingen met als gevolg een extra hoog percentage sterfgevallen en complicaties na operaties.

Watzlawick, Beavin en Jackson (1977: 45) maken duidelijk hoe doordrenkt onze communicatie is van de betrekkingen die wij met anderen onderhouden. Alle communicatie kent naast het niveau van de inhoudelijke boodschap een betrekkingsniveau. Elke uitspraak is een interactie waarin de spreker ook duidelijk maakt hoe hij de relatie met de aangesprokene definieert. In elke zin speelt door wat de ervaren statusverschillen zijn en wat de waardering is, die er voor de ander bestaat.

Betrekkingen kunnen naar Leary (zie Remmerswaal, 2000:132) beschreven worden middels twee dimensies. De machtsdimensie geeft aan of een relatie gelijkwaardig of ongelijkwaardig is. Bij ongelijkwaardige relaties is iemand bovengeschiedt en een ander

ondergeschikt. Deze dimensie is de verticale as in de onderstaande figuur en loopt van 'boven' naar 'onder'. De tweede dimensie geeft de positieve of negatieve verhouding binnen relaties weer. Werken mensen samen omdat ze voor hetzelfde doel gaan of werken ze elkaar tegen. Op de horizontale as is dit aangegeven met de termen 'samen' (ook wel 'voor' genoemd) en 'tegen'. Negatieve relaties waar belangen tegenover elkaar komen te staan kunnen, waar beide partijen streven naar een machtspositie, in ruzie eindigen.

Binnen de Roos van Leary zijn verschillende positieparen aan te wijzen die bij elkaar horen. De posities versterken elkaar waardoor er een vaste betrekking kan groeien. Dit is in de figuur met pijlen aangegeven. Het gaat bijvoorbeeld om 'leidend' versus 'afhankelijk'. Als iemand in een leidende rol komt, dan zal dat de afhankelijke opstelling van anderen bevorderen. Overigens geldt dat ook omgekeerd. Groepsleden die zich afhankelijk opstellen creëren een situatie waarin voor andere groepsleden een leidende positie kan ontstaan. Datzelfde mechanisme speelt ook bij 'agressief' versus 'competitief' en 'helpend' versus 'meewerkend'. Mensen die met elkaar in competitie zijn, zullen soms hun streven meer kracht bij willen zetten. Als dit als agressief wordt opgevat zal dit de competitie door middel van tegenagressie kunnen versterken. Het derde positiepaar dat zich als vanzelf versterkt is de relatie tussen 'helpen' en 'meewerken'. Invloedsverschillen voeren niet de boventoon. Er is een gerichtheid op gemeenschappelijke doelen. Men helpt elkaar, wat een basis legt voor toekomstig meewerken.



Figuur 4 Roos van Leary (Remmerswaal, 2000: 133)

Zijn de betrekkingen uitgekristalliseerd, dan geeft dat rust in een groep. Is het organisaties gelukt effectief te veranderen, dan zal dit conservatieve krachten oproepen die dit tegen gaan. Verandering zal mede gevolgen hebben voor de bestaande invloedverhoudingen. De wens tot instandhouding van de bestaande status quo komt daaruit voort.

Voor het ontstaan van een arena in een groep is vooral de oriëntatiefase en de daaropvolgende machtsfase van belang. Het bestendigen van de groepsarena ontstaat in twee vervolgfases: de affectiefase en de autonome fase. Deze indeling van Remmerswaal (2000) komt overeen met de indeling voor groepsontwikkeling van Tuckman (1956). De bestendiging van de arena komt in hoofdstuk 4 aan bod. De oriëntatiefase is de fase, waarin groepsleden elkaar verkennen en vragen ten aanzien van verbondenheid, groepsgrenzen, in- en exclusie van individuele groepsleden aan de orde zijn. Daarna ontstaat de machtsfase. Remmerswaal (2000: 99) schrijft hierover:

“Wanneer de groep haar eigen taakstructuur eenmaal gevonden heeft, neemt de aandacht voor het interne groepsfunctioneren toe. De onderlinge betrekkingen (het betrekkingsniveau) komen meer centraal te staan. Dit kan twee vormen aannemen: men stelt kritische vragen ten aanzien van het leiderschap in de groep en (meestal daarna) ten aanzien van de onderlinge relaties en omgangsvormen”.

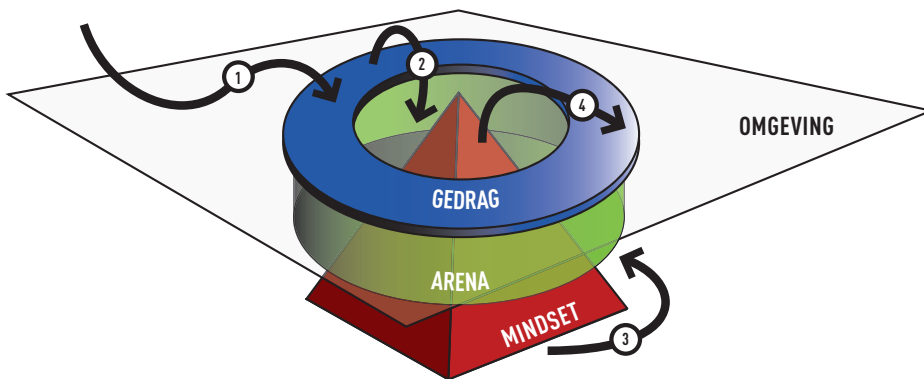
In de latere fasen verstevigen zich de banden tussen groepsleden.

Mindset, arena en gedrag zijn onderdelen van de cultuur

Een verzameling individuen die in een ruimte wordt geplaatst, vormt zich in enkele dagen om tot een groep. Drukker, Prein en Vermeulen-Van Mullem (1980: 3) geven daarvan een exemplarisch voorbeeld. Een groep van 70 studenten werd 10 dagen bij elkaar gebracht met als enige doel de groepsdynamische processen van deze groep te bestuderen. Al na enkele dagen ontstonden er collectieve gedragingen en overtuigingen en een rangordening tussen de groepsleden. Dat betekent dat er onderlinge verwantschap ontstond en dat de veelheid van mogelijke individuele uitingen werd beperkt tot meer collectieve gedragingen. Essentieel voor het laten ontstaan van collectiviteit is de dominantie van bepaalde denkbeelden, waarden en oplossingen, in combinatie met personen die dit naar voren brengen. Bepaalde zienswijzen en overtuigingen krijgen de status van waarheid en bepaalde gedragsoplossingen worden in dit kader gezien als meer of minder succesvol. De mensen die deze oplossingen en zienswijzen naar voren hebben gebracht, en die leidend worden voor het collectief, verwerven een dominantere rol binnen de groep en krijgen de rol van cultuurdrager. Cultuurdragers zijn die mensen in een organisatie die een bijdrage hebben geleverd aan het totstandkomen van de huidige cultuur. Zij hebben daardoor een hogere rangordepositie binnen de groepsarena verkregen (Straathof en Van Dijk, 2003: 67). Het opgeven van deze positie zal tot weerstand leiden. Wil een nieuwe cultuur ontstaan dan zal dat inspanningen vragen van nieuwe culturele leiders. Hiërarchie stelt organisaties in staat prioriteit te geven aan een in beginsel arbitraire hoeveelheid mogelijke richtingen.

Samengevat is een organisatiecultuur te beschrijven als een samenstel van drie afzonderlijke onderdelen: gedrag, mindset en arena. Zien we de cultuur in de context van zijn omgeving, dan kan hieraan de term ‘cultuurlandschap’ verbonden worden. De pijlen en nummers in de onderstaande figuur geven weer hoe dit cultuurlandschap het beste kan

worden benaderd. Het is alsof we een vulkaan gaan onderzoeken. We komen aan de zichtbare randen van de vulkaan vanuit de omgeving en zien als eerste het gedrag. Vanuit het gedrag dalen we af naar de bodem van de krater, de mindset die de kern van de cultuur uitmaakt. De mindset vormt het vertrekpunt voor het onderzoeken van de arena, die hier als een band en als het binnengedeelte van de krater is afgebeeld. Vanuit die beide innerlijke onderdelen van cultuur wordt in de vierde stap de betekenis van gedrag duidelijk. Door de krater van binnen te verkennen kan gedrag worden gezien als het oplossingsrepertoire van een groep. Gedragingen vervullen waarden en blijven in stand vanwege de groepsdruk, die de uitkomst is van betrekkingen in de arena.



Figuur 5 Cultuurlandschap

Dit model verschilt van dat van Schein op drie punten. De buitenste laag is beperkt tot gedrag, waar Schein spreekt van de veel bredere verzameling van de artefacten. Deze afbakening is een verbetering, omdat niet alle artefacten van wezenlijk belang zijn voor een cultuurverandering. Dit model biedt daarom meer focus.

In de mindset zijn overtuigingen en waarden samengenomen, terwijl in het model van Schein in de kern alleen plaats is voor basisassumpties. Het samenvoegen doet recht aan de verwevenheid die er tussen waarden en overtuiging bestaat. Het onderscheid tussen de 'espoused values' en 'basic assumptions' van Schein kent daarmee een onduidelijke grens, waardoor misvattingen kunnen ontstaan. Het onderscheid tussen mindset, gedrag en arena is wel duidelijk. De inhoud van gedachten binnen de mindset zijn wezenlijk anders dan de zichtbaarheid van gedrag en de betrekkingen die de groepsarena uitmaken, zijn weer geheel anders dan doen en denken.

Het bovenstaande model kent in vergelijking met het model van Schein een nieuwe laag, die van de arena. Deze laag is toegevoegd, omdat de arena het groepsgedrag mede beïnvloedt en daarmee een van de elementen kan zijn van een model voor cultuurverandering. Met het opnemen van de groepsarena is het model dynamischer geworden.

De onderscheidende onderdelen van cultuur worden benadrukt door het gebruik van verschillende kleurgebieden. Cultuur gaat om het doen van mensen, om het denken en om de betrekkingen die zij met elkaar onderhouden. Zonder denken houden en betrekkingen kan er geen gedrag zijn. Zonder betrekkingen is geen sprake van een groep of gemeenschap. Een werkgemeenschap zonder gedrag is onbestaanbaar.

Het model baseert zich op de volgende definitie van cultuur. Een organisatiecultuur is een kenmerk van een werkgemeenschap van mensen die bestaat uit een samenhangend geheel van overtuigingen en waarden, interne betrekkingen en gedragingen.

Onderlinge relaties

De verschillende onderdelen van het model staan in een wederkerige relatie met elkaar. Het ene onderdeel heeft invloed op het andere en omgekeerd. Ook daar gaat een behoudende kracht van uit, maar tegelijkertijd is het een aanknopingspunt voor verandering. Verandert er ergens iets dan kan dit tot gevolg hebben dat de gehele cultuur verandert. De relaties tussen de verschillende lagen komen nu aan de orde.

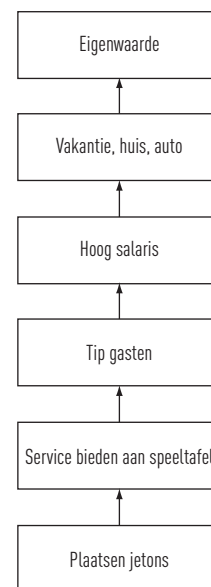
Mindset ↔ gedrag

De relatie tussen mindset en gedrag kent drie aspecten die om een nadere uitwerking vragen. Gedrag komt voort uit ons denken. Daarvoor bestaat een onderzoekstechniek die we kunnen gebruiken om het denken van mensen te achterhalen. Een tweede punt is dat ons gedrag ook onze denkbeelden kunnen gaan bepalen. Als laatste komt de gedachte aan de orde dat gedrag in organisaties niet in alle gevallen bedoeld is. Het kan ook gaan om onbedoelde praktijken die voortkomen uit een samenloop van reacties van mensen.

Als we reageren op gebeurtenissen, dan speelt ons beliefssysteem daarbij een rol als tussenliggende factor, zo leerden we al eerder van de cognitieve psychologie. Gebeurtenissen en situaties worden bekeken vanuit de waarden en overtuigingen die mensen hebben, die vervolgens het gedrag bepalen. Met 'laddering', een interviewmethode beschreven door Reynolds en Gutman (1988), kan de relatie tussen gedrag en waarden worden achterhaald. Oorspronkelijk is het een methode die wordt gebruikt in het marketingonderzoek naar consumentenproducten. Kenmerken van producten worden bevraagd op hun belang voor een consument. Er wordt doorgevraagd, waardoor een beeld ontstaat van de achterliggende waarden. Zo antwoordt een respondent, op de vraag waarom hij geen halve liter bierblikjes koopt, dat deze teveel bier bevatten. Het bier wordt dan te warm, omdat hij er te lang over doet om het op te drinken. Hij zal daarom een restant weggooien en dat is zonde van het geld. Dat verhoudt zich niet met de verantwoordelijkheid die hij als gezinshoofd heeft (Reynolds en Gutman, 1988: 8). Omdat steeds wordt doorgevraagd, kunnen antwoorden als een 'ladder' worden afgebeeld. Laddering heeft in dit kader als doel het denken van consumenten

ten te achterhalen en daar de vormgeving en de positionering van producten op te baseren. Nadere toepassingen zijn gebruikt voor de benadering van dienstverlening, zoals in de toeristenindustrie (Frew, 2004:101), waardoor de nadruk meer op activiteiten dan op productkenmerken kwam te liggen. Een uitbreiding in de toepassing van laddering is ook ontstaan door het te gebruiken in onderzoeken naar de identiteit van ondernemingen (Van Rekom, Van Riel en Wierenga, 2000). Activiteiten van medewerkers worden in verband gebracht met collectieve waardenpatronen, die een beeld geven van de identiteit van bedrijven. De algemene veronderstelling bij deze laatste ontwikkelingen is dat doorvragen op activiteiten een beter zicht geeft op het denken van mensen, dan de antwoorden die gegeven worden op vragenlijsten. Omdat laddering een manier is om waarden (en de daarmee verwante overtuigingen) te achterhalen, is het een onderzoekstechniek die kan worden ingezet om de mindset van mensen in kaart te brengen. Met laddering kan daarmee een deel van de organisatiecultuur achterhaald worden. Gaande deze dissertatie zullen we aan de hand van verder gebruik van de methodiek meer uitleg geven over laddering. In het volgende hoofdstuk over cultuurtransitie zal worden ingegaan op de manier waarop met laddering de collectiviteit van de mindset kan worden gemeten. In het hoofdstuk over het onderzoeksontwerp zal de interviewtechniek en de verwerking van de resultaten van laddering worden besproken.

Een voorbeeld uit de casinowereld illustreert hoe waarden het gedrag bepalen. Een croupier beschouwt zijn werk als dienstverlening. Deze overtuiging is gekoppeld aan een reeks achterliggende waarden. Een vorm van dienstverlening is bijvoorbeeld het op de roulettetafel plaatsen van spelfiches ('jetons' genaamd in de casinowereld) voor gasten (de casinobenaming voor spelers). Als hij dat goed doet zal hij tips van gasten ontvangen, zo veronderstelt de croupier. Zijn salaris is gerelateerd aan de hoeveelheid ontvangen tips. Valt dit hoog uit dan kan hij een 'vakantie, huis of auto' bekostigen en dat is goed voor zijn 'eigenwaarde'. Het plaatsen van jetons is gedrag dat door verschillende waarden wordt gelegitimeerd en daarmee wordt bepaald. Als gedrag en waarden met elkaar in verband worden gebracht, ziet dit er als volgt uit. De figuur moet van onder naar boven worden gelezen. Deze weergave van een laddering-interview is ontstaan in de tijd dat ik een adviesbureau leidde. Soortgelijke illustraties zullen ook in de volgende hoofdstukken gebruikt worden om redeneringen te verhelderen.



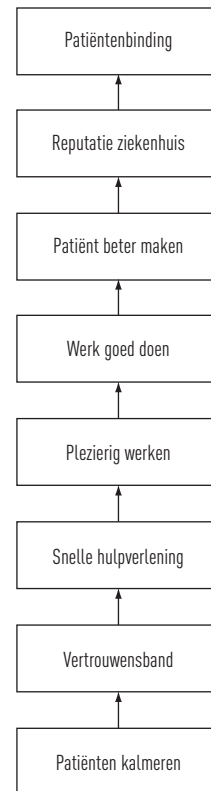
Figuur 6
Laddering-resultaten van een croupier
in een casino (onderzoek adviesbureau
Gelukkig aan de Maas, 1993, ongepubliceerd)

Als dit gedrag en de achterliggende waarden een gewoonte gaan vormen, zal de croupier ervan overtuigd raken dat zijn werk dienstverlenend van karakter is en dat het plaatsen van jetons een goede invulling is van die dienstverlening. Het plaatsen van jetons is daarmee een onderdeel van zijn oplossingsrepertoire geworden. Dit is hoe hij zijn werk beschouwt. De waarden geven betekenis aan zijn gedrag.

Een ander voorbeeld, maar nu uit de publieke sector, is dat van een doktersassistente van een polikliniek. Hier gaat het om het gedrag 'kalmeren van patiënten'. Dat is een oplossing voor het scheppen van een 'vertrouwensband', hetgeen de hulpverlening sneller doet verlopen, waardoor er plezierig kan worden gewerkt. 'Plezierig werk' is een middel om het werk goed te kunnen doen, waarmee het doel 'patiënten beter maken' gediend wordt. Het bereiken van dit doel zal een goede 'reputatie' aan het ziekenhuis geven, wat belangrijk is voor de 'patiëntenbinding' op langere termijn.

Er speelt nog een tweede aspect in de relatie tussen mindset en gedrag. Ook omgekeerd beïnvloedt gedrag de mindset. Gedrag kan, zeker als er sprake is van een patroon, zich ontwikkelen tot een gedrag-snorm waaraan overtuigingen en waarden worden gekoppeld. Knott, Muers en Aldridge (2007: 63), die cultuurverandering zelfs tot oogmerk van staatsbeleid maken, halen in dit verband de woorden van Myers aan: "If social psychology has taught us anything during the last 25 years, it is that we are likely not only to think ourselves into a way of acting but also to act ourselves into a way of thinking". De schrijvers vervolgen twee bladzijden later:

"(I) many public policy interventions begin as behaviour interventions but ultimately change underlying attitudes and values. We wear seatbelts today not because of the legislation that initial drove seatbelt adoption, but rather because wearing one has now passed into a universally accepted social norm. Similar effects are apparent in areas such as smoking, drink driving, and environmental awareness. For example, early evidence from the impact of congestion charge in London demonstrates that it has both shifted attitudes on urban car use within London but also more generally attitudes towards environmental sustainability.



Figuur 7
Laddering-resultaten van een
doktersassistente (onderzoek adviesbureau
Gelukkig aan de Maas, 1996, ongepubliceerd)

Of course achieving a lasting transition from behaviour into underlying attitudes and values requires a sustained policy approach over many years.”

Niet al het gedrag in organisaties is bedoeld. Dit betreft het derde aspect van de relatie tussen mindset en gedrag. Sommige gedragspatronen ontstaan door een samenloop van gedragingen van verschillende personen en partijen. Zo zijn lange reactietermijnen een tekenend fenomeen voor veel overheidsorganisatie. De veronderstelling dat ambtenaren aansturen op lange termijnen, is echter niet juist. Het komt eerder voort uit de wens zorgvuldig te zijn. Een oplossing hiervoor is het betrekken van andere instanties en specialistische afdelingen. Dit verlengt de responstijd. Toch is niet snel reageren een kenmerk van de cultuur van dit soort organisaties.

Arena ↔ mindset

Een aantal opmerkingen is te maken over de onderlinge invloed tussen de arena en de mindset.

Groepsleden met een hoge status zullen meer dan anderen invloed uitoefenen op de werkelijkheidsopvattingen van groepsleden (Straathof en Van Dijk, 2003: 66). Verschuivingen in de rangorde treden regelmatig op. Is er bijvoorbeeld sprake van een grote machtsafstand tussen een leidinggevende en leden van een afdeling, dan kunnen er hooggespannen verwachtingen groeien ten aanzien van het functioneren van de leidinggevende. Wanneer de leidinggevende kwesties niet weet op te lossen, of de werkelijkheid ongenoegzaam weet te duiden, dan kunnen er negatieve beelden over de leidinggevende de kop op steken. In die instabiele situatie kunnen posities in de rangorde gaan verschuiven.

De eerder besproken groepsdruk kan twee uitwerkingen hebben. Het kan een groep meer tot eenheid brengen, maar het kan ook aanleiding geven tot verdeeldheid, wanneer enkele leden de druk weerstaan, of wanneer iemand uit een groep gestoten wordt wanneer hij zich niet voldoende weet te conformeren. Conflicten over de juiste werkelijkheidsopvattingen kunnen aanleiding geven tot verdeeldheid in de vorm van subculturen. Die kunnen ontstaan als er een scheidslijn binnen de groep optreedt. Een wij-zij denken, waardoor de rest van de groep als omgeving gaat dienen. Subcultuurvorming betekent – binnen de eigen grenzen – het ontstaan van andere mindsets, een eigen arena en specifiek eigen gedragspatronen.

In arena's die te kampen hebben met conflicten, zal het moeilijk zijn een hoge mate van collectiviteit in de mindset te bereiken. Een doorbreking van de eenheid in de arena wordt zichtbaar door 'tegengedrag' – naar de Roos van Leary – van enkelen, waarvoor eigen legitimerende overtuigingen worden gevonden.

Arena ↔ gedrag

De betrekkingen binnen een groep hebben effect op het gedrag. Dat is al eerder aan de hand van diverse psychologische experimenten beschreven. Voor de machtsdimensie die

Leary in zijn model betreft, kunnen in essentie twee basisvormen worden onderscheiden. Watzlawick, Beavin en Jackson (1977: 59) geven hier de termen 'symmetrisch' en 'complementair' aan. Bij symmetrische relaties staat gelijkwaardigheid centraal. Vaak leidt dit tot een praktijk waarin meer conflicten voorkomen. Omdat de werkelijkheid niet eenduidig is en daarmee aanleiding geeft tot meerdere mogelijke interpretaties ('sensemaking' zoals Weick (1995) dat noemt), ontstaan er regelmatig keuzekwesties. Geen van de betrokken personen geeft de doorslag, anders zouden de gelijkwaardige verhoudingen worden opgeheven. Een gevolg van deze betrekkingvorm is dat het onderlinge spanningen en conflicten oproept. Wanneer men zoekt naar een gezamenlijke keuze, zal een van de interpretaties de boventoon moeten gaan voeren. Kritiek op geuite meningen zullen discussies over werkelijkheidsconcepties uitlokken, waardoor de verschillen zich zullen verdiepen. Arena's die getekend worden door gelijkwaardigheid zullen oplossingen ontwikkelen die deze verschillen weten te overbruggen. Verschillen in interpretaties, meningen en handelingsvoorkeuren kunnen bijvoorbeeld worden ontweken. Dat heeft dan wel een negatieve uitwerking op de effectiviteit van de samenwerkingsrelatie. Een andere mogelijkheid is dat er een patroon ontstaat: voor bepaalde onderwerpen geeft het ene deel van de relatie de doorslag, voor andere onderwerpen weegt de mening van een ander zwaarder.

Bij complementaire relaties bestaat er een machtsverschil. Iemand heeft de leiding en anderen volgen. De vaak arbitraire beslissingen die de werkelijkheid ons stelt, worden opgelost door de leidinghebbende. Degenen die volgen zullen geneigd zijn zich te richten naar de werkelijkheidsconcepties van de leidinggevende. Een effect van complementaire relaties is dat de neiging bestaat dat machtsverschillen zich vergroten. Volgers zullen zich meer afhankelijk gaan gedragen en een appèl doen op de leidinggevende om meer beslissingen naar zich toe te trekken en moeilijkheden op te lossen. Daardoor vermindert het nemen van eigen verantwoordelijkheid van ondergeschikte groepsleden.

Groepsleden met een hoge status zullen een modelfunctie vervullen binnen de groep. Van dit woord is het begrip 'modeling' afgeleid. Een hoge status heeft hierdoor invloed op het gedrag van andere groepsleden. Al op vroege leeftijd maken wij ons dit eigen. Zo worden angsten overwonnen, oplossingen overgenomen en voorbeelden van sociale interactie aangeleerd (Liebert, Paulos en Strauss, 1974: 544). Door in de nabijheid van modelfiguren te verkeren, wordt de verwevenheid van gedragsalternatieven, legitimerende overtuigingen en resultaten van het gedrag duidelijk. Daardoor is het relatief gemakkelijk om soortgelijke combinaties over te nemen die passen in de eigen mindset en het oplossingsrepertoire.

Wanneer nieuwe leidinggevers tot een organisatie toetreden, zal de arena veranderen en dit kan effect hebben op het gedrag van de organisatieleden.

Ook omgekeerd heeft gedrag effect op de arena. Wanneer het oplossingsrepertoire van iemand in de groep beter blijkt dan bestaande oplossingen, zal hij aan invloed winnen. Niet alleen vanwege succesvol gedrag, maar ook door de overtuigingen die een rol spelen in

de legitimering van het gedrag. Die werkelijkheidsopvattingen winnen terrein. Met andere woorden: wat werkt is waar.

Cultuurkenmerken

Nu de onderdelen van een cultuur zijn beschreven, kan worden gekeken naar aspecten van de cultuur die het geheel betreffen. Dit hoofdstuk over wat een organisatiecultuur is, wordt inhoudelijk afgesloten met enkele thema's die een organisatiecultuur in algemene zin kenmerken. Wat is bijvoorbeeld de hoedanigheid van een cultuur? Wat is het, populair gezegd, voor een ding? Dat is nodig omdat het ons duidelijk maakt hoe we culturen moeten plaatsen. Verder is er het algemene fenomeen van opname in een cultuur en uitstoting. Daarmee wordt het belang verduidelijkt van cultuurgrenzen.

Hoedanigheid: cultuur als open systeem

Een cultuur heeft het karakter zichzelf te conserveren. In elk onderdeel bestaan krachten om inhouden bij het oude te laten en ook de wederkerige relaties tussen cultuuronderdelen hebben een bestendigend effect. Ook cultuuronderzoekers uit de antropologische school hebben gewezen op dit effect. Dit brengt Dobbinga ertoe om bijvoorbeeld culturen weerbarstig te noemen. Culturen hebben de neiging zich na inbreuken in hun oude staat te herstellen. Dobbinga (2001: 268) concludeert in haar onderzoek:

“Medewerkers die in de voor hen bekende omgeving blijven zitten, schakelen vrijwel totaal niet meer, omdat ze de traditionele spelregels door en door kennen en zij er vanuit automatisme op reageren. Dit leidt ertoe, dat bestaande organisatieculturen nauwelijks te veranderen zijn.”

Culturen zijn systemen. Een definitie die Watzlawick, Beavin en Jackson (1977: 106) gebruiken is: een systeem is “een samenstel van objecten tezamen met betrekkingen tussen de objecten en tussen kenmerken”. Dat is echter nog een te algemene definitie. Ook een auto is een systeem, maar het wezen van een cultuur is natuurlijk anders dan dat van een voertuig. Culturen zijn geen gesloten systemen, maar open, levende systemen. Het gaat om systemen die “() materiaal, energie of informatie uitwisselen met hun omgevingen. Een systeem is gesloten indien er geen in- of uitvoer van energie in de vorm van informatie, hitte, materiaal, enz. en derhalve geen wijziging van bestanddelen plaatsvindt ()” (Watzlawick, Beavin en Jackson (1977: 107-108). Een levend systeem kent grenzen tussen de binnen- en buitenwereld en is in staat zich aan te passen aan wijzigingen in zijn omgeving (Beer, 1985).

Open systemen hebben verder twee belangrijke kenmerken: er is sprake van ‘totaliteit’ en ‘homeostase’ (een synoniem voor ‘equilibrium’). Totaliteit wordt door Watzlawick, Beavin en Jackson (1977: 109) omschreven als: “Elk deel van een systeem verhoudt zich zo tot de andere delen, dat de verandering in een deel een verandering in alle delen en in het

totale systeem zal veroorzaken. Dat wil zeggen dat een systeem zich niet gedraagt als een eenvoudige samenvoeging van onafhankelijke elementen, maar als een samenhangend en ondeelbaar geheel”.

Daarnaast kent ieder open systeem een equilibrium, een evenwichtstoestand. Het gaat dan om een “() stability of a system’s internal environment, despite the system’s having to cope with an unpredictable external environment” (Beer, 1985: 17).

Een organisatiecultuur moeten we dus zien als een open systeem. De hoedanigheid van een cultuur is te vergelijken met bijvoorbeeld een organisme. Het leeft en evolueert. Er bestaan duidelijke systeemgrenzen. Er is een wisselwerking tussen de omgeving en de cultuur. De interne opbouw van een cultuur is zodanig dat een verandering in een van de onderdelen ertoe leidt dat alle onderdelen op termijn zullen veranderen. Het geheel van onderdelen verkeert in een evenwichtstoestand, waardoor het als een zelfstandige eenheid binnen een veranderlijke omgeving kan voortbestaan.

Binnen en buiten; socialisatie en uitstoting

Omdat er systeemgrenzen bestaan voor een organisatiecultuur, is er sprake van binnen en buiten. Opgenomen worden in een cultuur zal gepaard gaan met aanpassing aan de collectieve waarden en overtuigingen, gedragspatronen en de betrekkingen binnen de arena. Die aanpassing is een vorm van cultuurverwerving, van acculturatie, waarvoor ook de term socialisatie gebruikt kan worden. Wie niet past binnen een cultuur kan in het uiterste geval worden uitgestoten. Een aanzet daartoe is demotie (het tegenovergestelde van sociale promotie binnen de arena). Leden van de organisatie krijgen een lagere positie in de rangorde wanneer zij te zeer afwijken van wat in de cultuur gebruikelijk is. De dreiging van demotie en op de achtergrond uitstoting is meestal genoeg om afwijkend gedrag of gedachtengoed te niet te doen. Vooral leidinggevend en externe adviseurs die de cultuur willen veranderen, lopen de kans bloot te worden gesteld aan demotie of uitstoting. Wanneer deze vorm van weerstand niet voldoende wordt overwonnen, leidt dit tot een verlies van de positie. Er is dan onvoldoende gezag om leiding te geven aan de overgang naar de nieuwe cultuur.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is door een model te ontwikkelen een antwoord verkregen op de basisvraag van de dissertatie: *Waaruit bestaat een organisatiecultuur?* Het model van cultuur is nodig om de complexe werkelijkheid van culturen te zien en te beschouwen. Een organisatiecultuur is in zijn hoedanigheid een open systeem dat door zijn begrenzingen te onderscheiden is van zijn omgeving. Door die grenzen wordt het mogelijk mensen in de cultuur op te nemen en uit te stoten. Een kenmerk van het systeem is dat het een equilibrium opzoekt. De conserverende krachten binnen de cultuur bemoeilijken een transitie naar een nieuw equilibrium.

Elke cultuur kent een specifieke eigen binnenwereld die is opgebouwd uit drie onderdelen. De uiterlijke kenmerken van een cultuur zijn verenigd in de meest zichtbare laag, die van de

gedragingen. Gedragingen worden gelegitimeerd door de mindset, de kern van cultuur, die zich in de hoofden van mensen afspeelt en daarom onzichtbaar is. Een derde onderdeel is de arena. Het is een voor de buitwacht verborgen onderdeel van de cultuur, die bestaat uit de betrekkingen tussen organisatieleden. Betrekkingen hebben allerlei effecten op gedrag en mindset. Zoals ook tussen gedrag en mindset wederkerige relaties bestaan. Een dieper inzicht in de cultuur ontstaat wanneer gedrag gezien kan worden als een repertoire van oplossingen. Gedragingen vertegenwoordigen dan keuzen binnen een groep om collectieve waarden te realiseren. De groepsarena heeft gedragingen als passend aanvaard, wat betekent dat gedrag leidt tot instandhouding of verbetering van de rangordepositie van degene die dit gedrag laat zien.

In organisaties bestaan allerlei vormen van individueel gedrag. Relevant voor de cultuur zijn echter de collectieve gedragingen. Deze vormen de zichtbare contouren van de specifieke landkaart van iedere organisatiecultuur. De mindset van mensen kan onderzocht worden door het gebruik van ladderling, een methode die activiteiten van organisatieleden verbindt met achterliggende waarden. Deze waarden verhouden zich als doel-middel relaties tot elkaar, waardoor ze zijn weer te geven als ladders. Overtuigingen en waarden, waarvoor de parapluterm mindset wordt gebruikt, en gedragingen worden mede in stand gehouden door de arena. De bestaande betrekkingen geven via groepsdruk een voorkeur aan gedrag en denken.

Door omgevingsaspecten, gedrag, mindset en arena met elkaar in verband te brengen, ontstaat inzicht in de specifieke kenmerken van iedere cultuur. Inzichten die betekenis geven aan het gedrag dat we zien. Inzichten ook die nodig zijn als het oogmerk is het gedrag blijvend te veranderen.

Door de groepsarena op te nemen in het model is een eerste witte vlek (uitgaande van het gedachtengoed van Schein) in de verdere theorievorming ingevuld. De arena blijkt een regulerend en sanctionerend effect te hebben op het denken en doen binnen groepen van mensen. Door de toevoeging van het arenaonderdeel in het model, wordt duidelijk dat we kunnen spreken over cultuur als een open systeem. Het model is hiermee dynamischer geworden.

De keuze om gedrag op te nemen als onderdeel in plaats van artefacten, heeft het model meer focus gegeven, in vergelijking tot het model van Schein. Het samenvoegen van waarden en overtuigingen in het begrip mindset, zorgt voor een duidelijker onderscheid tussen de verschillende cultuuronderdelen.

Voor een goed begrip van wat cultuur inhoudt, zullen we in het navolgende intermezzo dieper ingaan op een voorbeeld van een cultuur. Daarna gaat de zoektocht voort naar een routeplan voor cultuurverandering.

Intermezzo 2

Culturele landkaart van Volendam

Inleiding

In dit intermezzo wordt op basis van het cultuurmodel uit het vorige hoofdstuk de cultuur van Volendam rond de millenniumwisseling uitgewerkt. Het intermezzo biedt een exemplarische uitwerking van de wijze waarop culturen in elkaar zitten. Het doel is aan te tonen dat het gebruik van het model het voordeel biedt van een systematische benadering van cultuur. Dat geeft een dieper inzicht in de verbanden en maakt vergelijkingen tussen cultuurbeschrijvingen mogelijk. Zonder een landkaart is het een stuk moeilijker om je weg te vinden. De systematiek van de cultuurlandkaart, die in dit intermezzo wordt gevolgd, bestaat uit vier stappen:

1. Wat zijn zichtbare gedragingen?
2. Welke overtuigingen en waarden liggen aan dit gedrag ten grondslag?
3. Wie belichaamt dit denken en is bovengeschiedt, en wie is ondergeschiedt binnen de arena?
4. En: hoe zijn gedragingen te zien als gedragsoplossingen die waarden in de mindset weten te realiseren?

Tijdens het oudejaarsfeest van 2000 vond in het café 't Hemeltje een grote brand plaats. Deze is de geschiedenis ingegaan als de 'cafébrand Volendam'. De directe aanleiding hiertoe waren sterretjes die tijdens het nachtelijk diner zijn aangestoken. Daardoor raakte de kerstversiering, die aan het plafond was bevestigd, in brand. De brandende massa viel naar beneden in de overvolle caféruimte en veroorzaakte vele slachtoffers onder de aanwezige jeugd.

In de periode voor de cafébrand heeft een van de toenmalige wethouders zich laten ontvallen dat ze eigenlijk alles zelf deed. Ze kon in haar ogen kennelijk toe zonder beleidsambtenaren: "Die professionalisering [van de brandpreventie] was niet nodig omdat ik altijd alles zelf deed. Toen ik wethouder was zat ik zelf op de Dijk. Zo doe je dat als je je verantwoordelijk voelt. Zelf controleren" (NRC, 22 juni 2001). Ter verduidelijking: op 'de Dijk' is de horeca van Volendam gevestigd, waaronder het café 't Hemeltje.

Wat is de betekenis van deze uitspraak in het licht van de gehele cultuur? De onderstaande herinterpretatie biedt een beeld van de cultuur van Volendam. Het beeld beperkt zich niet tot de gemeentelijke organisatie, maar is een beschrijving van de gehele gemeenschap. Dat kan ook niet anders, want gemeente en gemeenschap blijken sterk met elkaar verweven te zijn. De systeemgrenzen liggen niet tussen de bevolking en de gemeentelijke overheid, maar tussen Volendam en de rest van de wereld, zo blijkt uit de volgende beschrijving.

Herinterpretatie

Voor deze beschrijving is gebruik gemaakt van het rapport *Het derde klaphek voorbij?* (Cachet et al., 2001), dat de bestuurscultuur van de gemeente Edam-Volendam heeft onderzocht. Het rapport maakt onderdeel uit van het onderzoek naar de toedracht van de brand in de oudejaarsnacht van 2000. Omdat in dit intermezzo alleen van dit rapport gebruik is gemaakt, worden bij de gebruikte citaten slechts de paginanummers vermeld. Deze op basis van het cultuurmodel gebaseerde herinterpretatie zal het belang van het cultuuronderdeel arena onderstrepen. De invloed van ondernemers en enkele families op het denken en doen binnen bestuur en ambtenarij worden door dit begrip aan het licht gebracht.

Historische context

Edam en Volendam zijn altijd één gemeente geweest, die bestaat uit twee 'kommen', zoals het heet. Van oudsher zijn er grote verschillen. Edam is protestant en Volendam katholiek, maar belangrijker nog is een ander verschil:

"Edam was het bestuurlijk centrum. Daar stond het gemeentehuis, een prachtig gebouw uit de achttiende eeuw, in het midden van een historisch centrum. Van daar uit werd geregeerd, door de jassen zoals de Volendammers dat zagen. Bestuurders waren protestant en doorgaans behoorlijk opgeleid. De Volendammers hadden weinig met hen op. Het openbaar bestuur was een macht die van buiten over hen ging. Verondersteld mag worden dat ook het omgekeerde gold en dat de Edamse bestuurders weinig met de Volendammers op hadden. Anders is het niet te begrijpen hoe anderhalve eeuw later nog schande wordt gesproken over de aanleg van het mosselpad. Dat pad vormde de enige verbinding van Edam met Volendam en werd verhard met de afval uit de visserij, mosselschelpen" (blz 21).

Dat begrip 'jassen' is tekenend voor het beeld dat Volendammers hebben over Edammers en van andere mensen die niet behoren tot hun kom. Het is een woord dat terugkeert in allerlei overtuigingen van Volendammers.

In de loop van de tijd veranderden de leefomstandigheden. De Afsluitdijk werd aangelegd en de Volendamse vissers moesten uitzien naar ander werk om economisch het hoofd boven water te kunnen houden. Er kwam in de 19^e eeuw een technische school, maar die werd in Edam neergezet, wat door Volendammers als een belediging werd opgevat. Door de sterke groei van de bevolking in Volendam verschuift de politieke machtsbalans halverwege de 20^{ste} eeuw naar dit gedeelte van de gemeente.

Gedrag

In Volendam wordt veelal in kleine familieondernemingen hard gewerkt, soms hebben mensen dubbele banen. Hard werken is ook een gedragskenmerk van de ambtenarij. De structurele

onderbezetting op het Stadskantoor wordt gecompenseerd door een grote inzet en een laag ziekteverzuim.

Van bezit wordt zichtbaar genoten. Dat is af te leiden uit de imposante voordeuren en de erkerage: in hoog tempo worden de gevels uitgebouwd. In Volendam wordt graag geld uitgeven voor huis, kleding en goede doelen (FC Volendam bijvoorbeeld, of het nieuwe dak van de kerk). Geld wordt besteed aan het uitgaan in het weekend en aan feesten, in het bijzonder de kermis.

Bouwen zonder vergunning komt regelmatig voor. Ook de eerste middelbare school in Volendam werd gebouwd zonder dat officiële instanties toestemming gaven. Later volgt die goedkeuring dan toch.

Ruw en ongepolijst spreken, tekent het onderlinge verkeer. Ook het politieke debat wordt op luide toon gevoerd. De politieke stijl is robuust, hard en weinig gepolijst.

Gedrag in Volendam is vooral groepsgedrag. Het verenigingsleven is goed ontwikkeld en vaart wel bij de inzet van grote aantallen vrijwilligers. Er zijn koren. De Italiaanse opera is er geliefd. Vriendengroepen die in de jeugd zijn ontstaan, blijven vaak een leven lang bijeen. Hoger opgeleide jongeren keren na hun studie vaak naar Volendam terug. En het is geen uitzondering dat de bewoners van hele straten met elkaar op vakantie gaan. Maar bovenal bestaat er een katholiek familieleven. Familieverbanden zijn sterk. Na de kerk gaat men bij (schoon)moeder op de koffie.

Mindset

'Zelf doen' is een belangrijke collectieve waarde. Bovenstaande uitspraken van de wethouder zijn dus niet alleen toe te schrijven aan een individu. Zelf doen is een waarde die onderdeel uitmaakt van de collectieve mindset. Deze waarde is gebaseerd op de overtuiging dat het heil niet van buiten zal komen. Volendammers vertrouwen op de eigen kracht. Men moet ondernemend zijn, is een overtuiging die direct samenhangt met het harde werken.

Wie goed onderneemt en hard werkt, verdient geld. Wie niet werkt, leidt armoe. Bezit en vermogen zijn waarden die met het ondernemen samenhangen. Het uiterlijke vertoon en het uitgeven van geld maken duidelijk dat het goed gaat. Aan bezit, vermogen en geld uitgeven, wordt een positief zelfbeeld ontleend.

Die zelfverzekerde, eigengereide opstelling, zoals blijkt uit het bouwen zonder vergunning, ziet men als een uiting van ondernemerschap.

Het doen van giften aan voetbalclub of kerk hangt samen met de overtuiging dat het goed is de gemeenschap in stand te houden en steunt op waarden als vriendenhulp en liefdadigheid.

De term 'jassen' is bepalend voor wie binnen of buiten de eigen gemeenschap wordt geplaatst. Op bladzijde 15 van het rapport wordt gemeld:

“‘Jassen’ zijn alle mensen die geen Volendammer zijn. Dat zijn er dus veel, maar de vereisten van het Volendammerschap zijn dan ook hoog. Een van onze respondenten woont en werkt al meer dan 20 jaar in de gemeente, is gehuwd met een Volendamse en voelt zich er thuis. Zijn kinderen zijn er geboren en getogen. Ondanks dit alles is hij een jas en zijn kinderen zijn de kinderen van een jas. Er is niets mis met ‘jassen’, zolang ze zich maar niet met Volendam bemoeien of proberen de baas te spelen. Beste mensen, die jassen, maar ze worden geacht Volendam niet te begrijpen en alles anders te doen dan Volendammers gewend zijn”.

Arena

In de arena is een rangorde te onderscheiden. Ondernemers voeren de boventoon. Bestuurders komen daarna, gevolgd door de ambtenaren die een ondergeschikte rol vervullen in de arena. Jongeren en de rechterlijke macht vormen aparte categorieën. Het mag zijn dat de kern Edam bestuurlijk gezien tot dezelfde gemeente behoort, ze maakt geen onderdeel uit van de cultuurgemeenschap Volendam, evenals buitenstaanders die verderweg wonen.

In het klimaat van hard werken zijn selfmade ondernemers en families van ondernemers de meest bovengeschiedte personen en groepen in de arena. “De macht in Volendam ligt vooral in de handen van (bouw)ondernemers en de horeca (|)” (blz. 23). Het familiebezoek na de zondagse kerk dient naast een sociaal ook een ander doel. Rond de koffietafel worden tevens gemeentelijke zaken geregeld. Want ondernemers hebben verregaande invloed op het openbaar bestuur. En die zitten zondags aan de koffie met bestuurders en ambtenaren.

De lokale overheid heeft een grote gevoeligheid voor de belangen van ondernemers ontwikkeld. De Volendamse gemeenschap is vervlecht met het bestuur en de ambtenarij van de gemeente. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de manier waarop wethouders omgaan met bouwvoorschriften:

“Als er bouwvoorschriften gehandhaafd moeten worden, lijken bestuurders eerder consensus te zoeken door op de betrokken burger of ondernemer af te stappen” (blz. 32).

Bestuurders hebben de neiging zaken zonder ambtenaren af te handelen, waarmee er geen inhoudelijke of juridische advisering plaatsvindt. De lokale partij Volendam '80 heeft als vertegenwoordiger van het Volendamse belang jarenlang het openbaar bestuur gedomineerd. Ook wanneer de partij in de oppositie is beland, blijft de invloed groot: “Sommige stukken – aldus enkele van de gesprekspartners – liggen eerder bij oppositiepartij Volendam '80 dan bij het college” (blz. 34).

De lokale overheid is een subcultuur en geen onderscheidende cultuur binnen de cultuurgemeenschap Volendam. De rangordepositie is laag. Men bepaalt niet, men volgt. De arena, die gedomineerd wordt door ondernemers en ondernemersfamilies, stelt wat passend gedrag is en wat niet: “Sturen in Volendam vergt aansluiten bij de stijl van Volendam” (blz. 23).

Maar ondernemers zijn ook weer niet almachtig. De pastoor heeft een natuurlijk gezag en de rechterlijke macht (hoewel geen onderdeel van de gemeenschap) spreekt uiteindelijk ook voor ondernemers het laatste woord. "Het negeren van gerechtelijke uitspraken is blijkbaar een klaphek te ver, dergelijke uitspraken hebben meer gewicht dan die van de wetgever" (blz. 38). Met de wetgever wordt de gemeente bedoeld. Maar de rechter is in het staatsbestel dan ook uiteindelijk machtiger dan de gemeente. Procederen tegen de gemeente lijkt een hobby van veel burgers.

Ambtenaren spelen een ondergeschikte rol in de arena. Niettemin is ook de ambtenarij gelieerd aan de Volendamse gemeenschap: "Het ambtelijk apparaat werd – halverwege de jaren negentig – sterk gedomineerd door ambtenaren die uit Volendam zelf kwamen en vaak al heel lang bij de gemeente werkzaam waren" (blz. 32). Contacten met het Stadskantoor zijn geen contacten tussen burgers en de overheid, maar eerder informele contacten met bekenden of familieleden. Het gebruikelijke gezag is hierbij afwezig: "Je vraagt je familieleden op het gemeentehuis geen toestemming" (blz. 23).

De bevolking en delen van het bestuur hebben geen grote waardering voor het ambtelijke apparaat. Men is wars van een bemoeizuchtige overheid. "Burgers hebben niet de neiging om ambtenaren serieus te nemen. Ze doen het liefst zaken met wethouders of de burgemeester" (blz. 31).

Binnen de gemeente hebben bestuurders een belangrijke stem, ook waar het gaat om de bevordering van ambtenaren. "Ambtelijke mobiliteit werd vooral bepaald door relaties tussen ambtenaren en bevriende wethouders (I)" (blz. 33). Onder ambtenaren is er sprake van onaanastbare ambtelijke koninkrijkes.

Die ondergeschikte positie van het ambtelijke apparaat en de rol die bestuurders daarin spelen, hebben gevolgen voor de kwaliteit van het overheidsoptreden. De kenmerken van de gemeentelijke organisatie houden "een wezenlijk risico in van bestuurlijke willekeur, particularisme en ad hoc-beslissingen. Zij verzwakken de positie van het ambtelijke apparaat en hebben ook een negatief effect op het professionele zelfvertrouwen van de ambtenaren" (blz. 32).

Jongeren vormen een buitencategorie in de arena. Er is minder oog voor wat jongeren doen, minder toezicht en ook minder uitoefening van het ouderlijke gezag op dit punt. Er wordt door ouders nauwelijks opgetreden tegen het op straat hangen van groepen jongeren, het excessieve drankgebruik, ook al vindt dit plaats op jonge leeftijd. Of tegen drugs, of prostitutie: de oplossing en de oorzaak worden buiten de eigen verantwoordelijkheid gelegd. Een verklaring vanuit de landkaart cultuur (dit is dus niet ontleend aan het rapport) zou kunnen zijn dat jongeren nog niet passen in het economische streven van de mensen die het in de arena voor het zeggen hebben. De adolescentie duurt waarschijnlijk kort. Het werkzame leven begint al vroeg. Gezinnen worden jong gesticht. Ouders hebben in hun jonge jaren ook zo hun wilde haren gehad en stellen zich coulant op wanneer jongeren uit de ban springen.

Vlak buiten de grens van de eigen gemeenschap ligt Edam. “De kom Edam is van oudsher een buurman waartegen Volendam zich tegen afzet” (blz. 15). De appreciatie voor mensen van buiten is in Volendam gering. Edam en anderen liggen buiten de eigen cultuurgrenzen. “De wereld buiten Volendam moet het dorp zoveel mogelijk met rust laten ()” (blz. 37).

Oplossingsrepertoire: gedrag dat waarden realiseert en past binnen de arena

‘Even regelen’ en ‘niet moeilijk doen’ zijn veelgebezigde uitspraken van ondernemers. Het geeft het pragmatische handelen weer dat belangrijk is voor het realiseren van bedrijfsdoelen. De gemeente wordt als een ‘opportunity’ opgevat. Burgers benaderen wethouders als ze van ambtenaren niet hun zin krijgen. De overheid is goed, zolang je er wat aan hebt. Diezelfde houding is ook in het optreden van de gemeente te herkennen: “Het enige dat de gemeente achter het derde klaphek zoekt, is profijt” (blz. 37).

Opkomen voor eigen belangen wordt regelmatig met robuuste taal begeleid. De politie en de lokale overheid, maar ook de ouders oefenen weinig gezag uit. Daardoor worden er te weinig grenzen gesteld aan uitingen die voortkomen uit gedwarsboomde, in de eigen ogen legitieme belangen. Het rapport meldt hierover:

“Mensen voelen zich met zekere regelmaat bedreigd: ‘ik weet je nog wel te vinden’. De gemeentesecretaris, bijvoorbeeld, heeft enige tijd geleden aangifte wegens bedreiging gedaan door een raadslid van Volendam ’80. Feitelijk geweld blijft schaars en lijkt zich doorgaans vooral tot de materiële sfeer te beperken. Wethouder Veerman-Tol heeft in het verleden haar kruistocht tegen drank en drugs met herhaaldelijk ingegooide ruiten moeten bekopen, ‘een keer of acht’. Haar kinderen werden bij een bezoek aan de plaatselijke kroeg gemolesteerd. Of er samenhang is weten we niet. Recent – in april 2000 – werden, na de beslissing van de gemeenteraad om dit jaar de Kermis geen doorgang te laten vinden, door jongeren de ruiten van het Stadskantoor ingegooid” (blz. 27-28). Dreigen en soms geweld gebruiken zijn oplossingen geworden om het eigen gelijk te halen.

Om in contact te blijven met de bewoners kiest de gemeente, juist vanwege de lage positie in de arena, een omzichtige manier van omgang. “Informeel kan bestraffend worden toegeproken, er is een aarzeling om dat formeel te doen” (blz. 23). De gemeente is bescheiden in de eigen aspiraties en stelt zich dienstverlenend op. De drempels om ambtenaren en politici te benaderen zijn laag. Handhaven van beleid heeft geen hoge prioriteit.

Bestuurlijke subcultuur

In deze culturele context moet het team van burgemeester en wethouders opereren. Vaak is het niet gemakkelijk beleidskeuzen in praktijk te brengen. Het bestuur van de gemeente wordt vaak gedwongen zijn gelijk te bevechten tot aan de Raad van State. Er bestaat intern een ruzieachtige bestuurscultuur. Niet omdat men daar steeds op uit is, maar er heerst wantrouwen. Deze wordt

gevoed door ervaringen uit het verleden. De omgangsvormen hebben een oorsprong in positieve waarden. Zo bestaat de overtuiging dat harde politieke confrontaties het debat levendig maken en redelijke onderlinge verhoudingen niet in de weg staan, maar de praktijk is doorgeschoten. Persoonlijk getinte aanvallen maken het raadsdebat niet overzichtelijk en zijn daarmee bron voor verdere onenigheden. Burgemeesters hebben het moeilijk het politieke debat in goede banen te leiden. Verslagen van raadscommissies geven aanleiding tot onenigheid en voortgezet debat.

Het gebruik van het cultuurmodel heeft voordelen

De omschrijving van cultuur waar dit rapport gebruik van maakt, luidt als volgt:

“Het begrip bestuurscultuur verwijst naar wat men zou kunnen noemen de psychologische laag van het bestuur, naar de opvattingen, waarden, normen, percepties, affecties en evaluaties inzake het openbaar bestuur, met name het openbaar bestuur in en rond Volendam” (blz. 11).

In deze omschrijving wordt geen plaats ingeruimd voor het arenagedeelte van de cultuur. Terwijl de arena, zoals is gebleken, een belangrijke verklarende factor is voor het gedrag dat de verschillende groepen laten zien en tevens belangrijk is voor de instandhouding van de bestaande cultuur. Inzichten in het cultuurdragerschap van ondernemers en hun families en hoe dit samenhangt met gedrag en mindset binnen de Volendamse gemeenschap, kunnen ontstaan door het gebruik van systematisch op elkaar afgestemde vragen. Soortgelijke uitwerkingen van andere cultuurgemeenschappen biedt mogelijkheden voor het verkrijgen van meer algemene inzichten. Door gebruik te maken van het model wordt ook duidelijk wat de betekenis is van kenmerkend gedrag: men kiest dit omdat het voor mensen oplossingen zijn voor zaken die zij belangrijk vinden. Dat is van wetenschappelijk belang. Het model biedt een systematische en herhaalbare benadering van de culturele werkelijkheid. Tegelijkertijd bieden inzichten in de mindset een beeld van de cultuur van binnenuit. Begrijpelijk wordt namelijk waarom mensen doen zoals ze doen en denken zoals ze denken. Dit soort wetenschappelijke inzichten zijn belangrijk voor de managementpraktijk. Managers maken immers onderdeel uit van hun eigen cultuurgemeenschap en hebben vanuit die positie de wens om cultuurproblemen op te lossen.

Hoofdstuk 4

Cultuurtransformatie: ingrediënten voor een routeplan

Inleiding

In het vorige hoofdstuk is antwoord gegeven op twee basisvragen: uit welke onderdelen bestaat de organisatiecultuur en hoe hangen die onderdelen met elkaar samen. Het antwoord heeft een landkaart opgeleverd voor de verkenning van een cultuur. Het cultuurmodel vormt het uitgangspunt voor de vraag die in dit hoofdstuk aan de orde komt: welk routeplan moet worden gevolgd wil een cultuurverandering tot stand komen? Deze vraag is een parafrasering van de centrale vraag uit deze dissertatie, die in hoofdstuk 1 al werd gesteld: *hoe is een cultuurverandering te realiseren?* Deze kernvraag berust op de veronderstelling dat organisatieculturen zijn te veranderen.

In dit hoofdstuk wordt betoogd dat bij nadere beschouwing cultuurtransformatie het begrip is dat we willen onderzoeken. Het principe van cultuurtransformatie is af te leiden uit het reeds ontwikkelde cultuurmodel. Verdere ingrediënten vullen dit veranderprincipe aan. Het hoofdstuk mondt uit in een aantal veronderstellingen die richting zullen geven aan het empirische onderzoek dat in Deel 2 van de dissertatie aan de orde komt.

Classificatie van cultuurveranderingen

Cultuurverandering is een paraplueterm. Er bestaan verschillende soorten cultuurveranderingen. Schein (1992) maakt een onderscheid tussen evolutionaire en geplande veranderingen. Elke cultuur moet zich aan kunnen passen om te kunnen overleven. Door deze aanpassing ontstaat een geleidelijk proces van evolutie van de cultuur. Hierbij gelden twee basiseisen: "(1) survival in and adaptation to its external environment and (2) integration of its internal processes to ensure the capacity to continue to survive and adapt" (Schein: 1992: 51). Zonder voldoende aanpassingsmogelijkheden overleeft een organisatiecultuur niet. Aanpassingsvermogen en interne integratie gaan daarbij hand in hand. Interne integratie zal samenhangen met het in het voorgaande hoofdstuk besproken totaliteitsprincipe: verandering in een deel van het systeem leidt tot verandering van het geheel. Zo raken verstoringen van het systeem weer in balans.

Een tweede geleidelijke beweging ondergaat een cultuur omdat ze een ontplooiing van geboorte, volwassen worden en sterven doormaakt. Zoals levende organismen doorloopt ook een cultuur een levenscyclus. Deze ontplooiing wordt door Schein (1992: 254) in drie fasen onderverdeeld: "(1) the founding and development stage (I), (2) organizational midlife, and (3) organizational maturity and decline."

Aanpassing en ontplooiing zijn beide autonome, geleidelijke ontwikkelingen. Het zijn vormen van cultuurevolutie.

Geleidelijke cultuurverandering is voor organisaties daarmee een gegeven. De organisatiecultuur past zich aan externe omstandigheden aan en zal zich daartoe intern moeten integreren. Gerichte veranderingen, waarbij het management actief ingrijpt in de bestaande cultuur, kunnen zich baseren op dit evolutionaire fenomeen. Gerichte cultuurverandering is daarmee niet wezensvreemd voor culturen. De verandering komt alleen gericht en sneller tot stand dan de geleidelijke verschuivingen die evolutionaire veranderingen kenmerken.

Te onderscheiden van evolutionaire veranderingen in de cultuur, zijn dus veranderingen die door interventies tot stand komen. Het gaat in de regel om veranderingen die bedoeld zijn; veranderingen waarbij getracht wordt een beoogd doel te bereiken, of een gewenste richting in te gaan. Een gerichte overgang naar een nieuwe cultuur kan worden aangeduid met de term 'transformatie'. Het gaat hierbij om het bewust creëren van een nieuwe zijnstoestand, een nieuw equilibrium, een nieuwe vorm (vandaar de term 'transformatie'). In plaats van een geleidelijke overgang gaat het hier om een meer schoksgewijze verandering. Daarmee is een duidelijk verschil aangegeven tussen cultuurevolutie en cultuurtransformatie. De eerste verloopt geleidelijk, ingegeven door krachten die goeddeels buiten handbereik van het management liggen. De tweede is meer schoksgewijs en wordt veelal door ingrijpen van het management veroorzaakt.

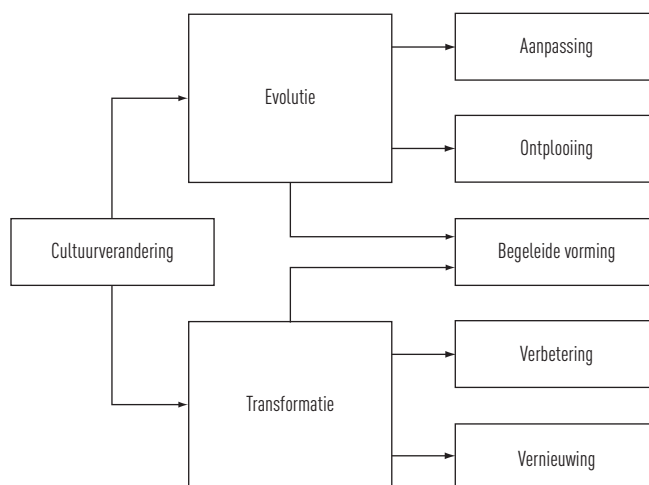
Schein (2000) maakt binnen het begrip cultuurtransformatie een nader onderscheid in een gematigde en drastische verandering. Dit zal hier 'cultuurverbetering' respectievelijk 'cultuurvernieuwing' worden genoemd, ervan uitgaande dat verbetering te maken heeft met een gerichte aanpassing van de cultuur in verband met een cultuurprobleem dat wordt ervaren. Van vernieuwing is sprake wanneer de veranderingen leiden tot diepgaande verschuivingen. In effect zal de verandering dan niet beperkt blijven tot het gedrag in kwestie, dat de aanleiding vormde voor de cultuurverandering, maar een veel bredere gedragsverandering tot gevolg hebben.

De hoofdvormen evolutie en transformatie kennen ook een tussenvorm. Het ontstaan van een cultuur – op zich een evolutionair proces – kan actief gericht worden door begeleiding vanuit het management (Schein, 1992: 70). In dat geval spreken we van 'begeleide cultuurvorming' (het gaat om formatie in plaats van transformatie). Uniek voor cultuurvorming in vergelijking met andere vormen van cultuurverandering, is dat voor het eerst een equilibrium zal ontstaan. Die eerste evenwichtstoestand zal het uitgangspunt zijn voor alle latere culturele veranderingen die de organisatie in haar levenscyclus zal meemaken.

Zo ontstaat een classificatie van de verschillende soorten van cultuurverandering. Er kan sprake zijn van evolutie en van transformatie. Cultuurevolutie valt uiteen in aanpassing aan de externe omgeving, waaronder ook interne integratie valt, en veranderingen als gevolg van ontplooiing. Er zijn naast cultuurevolutie ook vormen van cultuurtransformatie aan te wijzen. Het gaat om vormen waarbij het management actief ingrijpt in het bereiken van een gewenste cultuur. Verregaande cultuurtransformaties worden cultuurvernieuwing genoemd en minder diepgaande veranderingen worden geschaard onder de term cultuurverbetering.

Begeleide cultuurvorming is een tussenvorm in cultuurverandering. Het management speelt wel een rol in het ontstaan van een nieuwe cultuur, maar veel van de veranderingsprocessen hangen samen met een autonoom proces van cultuurevolutie. Er ontstaat binnen een verzameling van mensen voor het eerst een equilibrium.

De beide vormen van cultuurtransformatie betreffen een verandering van een bestaande naar een gewenste cultuur. Het gaat om een transformatie van de ene naar een volgende constellatie van cultuuronderdelen.



Figuur 8 Classificatie van soorten cultuurveranderingen

Laten we nog even stil staan bij de keuze van het woord cultuurtransformatie. Dat is van belang om de centrale vraagstelling van deze dissertatie nader te kunnen richten.

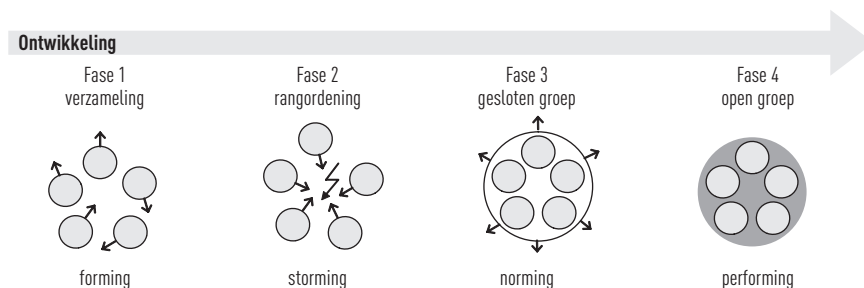
De Caluwé en Vermaak (2003) bespreken organisatieveranderingen in brede zin, waaronder tevens cultuurverandering wordt begrepen. Ze gebruiken daarmee ook voor cultuurverandering de aanduiding 'geplande' verandering. Dat veronderstelt echter dat cultuurveranderingen te plannen zouden zijn. Maar daarvoor is het te complex. Straathof en Van Dijk (2003) gebruiken 'gestuurde' verandering om een onderscheid te kunnen maken

met evolutionaire bewegingen in de cultuur. Kloosterboer (2004) heeft het in dit verband over 'gerichte' verandering. Het nadeel van deze beide bewoordingen is dat gebruik wordt gemaakt van een bijvoeglijk naamwoord, wat geen recht doet aan het principiële verschil tussen cultuurtransformatie en cultuurevolutie. Daarbij komt ook dat verandering een flux en geen eindpunt weergeeft, terwijl deze vorm van cultuurverandering zich onderscheidt door het ontstaan van een nieuw equilibrium. Daarom is cultuurtransformatie een beter begrip. Het duidt op een overgang naar een nieuwe formatie.

Cultuurtransformatie is het gebied dat in deze dissertatie met name wordt onderzocht. Want het zoeken is gericht op een routeplan voor het bereiken van een verbeterde of vernieuwde cultuur, uitgaande van een bestaande cultuur. Toch zal ook het woord cultuurverandering regelmatig worden gebruikt. Cultuurtransformatie valt immers onder het algemenere begrip cultuurverandering.

Cultuurvorming

Begeleide cultuurvorming lijkt op cultuurontplooiing dat onderdeel vormt van evolutionaire cultuurverandering. De reden is dat iedere verzameling van mensen, ook zonder enige invloed van leidinggevend, een cultuur zal ontwikkelen. Cultuurontplooiing komt overeen met de fasen die worden doorlopen bij het ontstaan van een groep. Tuckman (1965) spreekt in dit kader van vier fasen van groepsontwikkeling. Een verzameling van mensen (eerste fase) verkrijgt na enige tijd een rangordening die gepaard gaat met strijd: de tweede fase van 'storming'. Het is binnen het hier gehanteerde cultuurmodel de fase waarin de arena ontstaat. Als de rangorde is uitgekristalliseerd ontstaat er meer eenheid (fase drie) en is er feitelijk sprake van een groep, onder andere doordat de groep zich weet af te zetten tegen haar omgeving. Daardoor ontstaan duidelijke groeps grenzen. Het is ook de fase waarin de groepsnormen worden bepaald: wat goed is en wat niet. Het is de fase waarin gemeenschappelijke beelden ontstaan over de werkelijkheid. Na verloop van tijd worden de groeps grenzen minder van belang (fase vier), omdat duidelijk is geworden dat het voortbestaan van de groep daar niet meer van afhankelijk is. In deze laatste fase kan een groep zich effectief richten op haar taken. De onderstaande figuur vat de fasen samen.



Figuur 9 Vier fasen van groepsontwikkeling van Tuckman (1965)

Werkelijke nieuwvorming van culturen doet zich niet vaak voor. Gebruikelijker is dat delen van bestaande organisaties worden samengevoegd in een nieuwe organisatie. Daarom heeft de vorming van een nieuwe cultuur ook vaak kenmerken van een cultuurintegratie.

Cultuurontplooiing hoeft niet te betekenen dat de cultuur zich optimaal zal gaan richten op wat wenselijk is. Oude, niet effectieve cultuurpatronen uit donororganisaties (organisaties die delen leveren aan de nieuwe organisatie) kunnen zich gemakkelijk nestelen in de nieuwe organisatie die als gevolg daarvan te maken krijgt met allerlei cultuurproblemen. Omdat de vorming uitmondt in een eerste equilibrium en deze toestand de neiging heeft zichzelf te bestendigen, is het van belang weeffouten te voorkomen.

Volgens Schein (1992: 70-71) kan het management op verschillende manieren invloed uitoefenen op de vorming van een cultuur. Zijn aanwijzingen zijn hier gegroepeerd (de volgorde is gewijzigd) naar de verschillende onderdelen van het cultuurmodel:

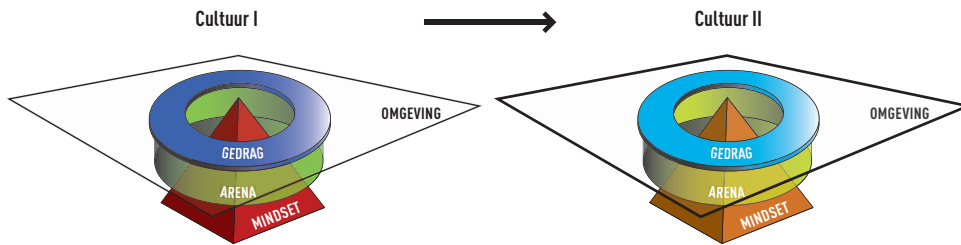
1. Om de begrenzing met de omgeving te benadrukken kunnen specifieke begrippen ontwikkeld worden voor organisatie-eigen werkzaamheden.
2. De begrenzing kan men ook verduidelijken door aan te geven wie wel en wie niet tot de organisatie of onderdelen daarvan behoren.
3. Het management kan consensus laten ontstaan over de manier waarop wordt omgegaan met groepstaken en het managen van problemen die zich voordoen.
4. Men kan een visie en een set overtuigingen ontwikkelen waardoor er voor medewerkers een verhaal ontstaat, dat gebruikt kan worden als houvast in ambigue situaties.
5. Een eerste groepsrangordening kan ontstaan op basis van functieonderscheid.
6. De leiding van een organisatie kan gedragsregels ontwikkelen die aangeven wat wel en niet kan.

Een gewenste cultuurvorming kan dus worden bevorderd door het verduidelijken van de begrenzing van de organisatie. Aandacht voor de invulling van het primaire proces en een visie op de organisatie geven richting aan de mindset. Functie-invulling en gedragsregels beïnvloeden respectievelijk de arena en het gedragsonderdeel van de organisatiecultuur.

Het principe van cultuurtransformatie

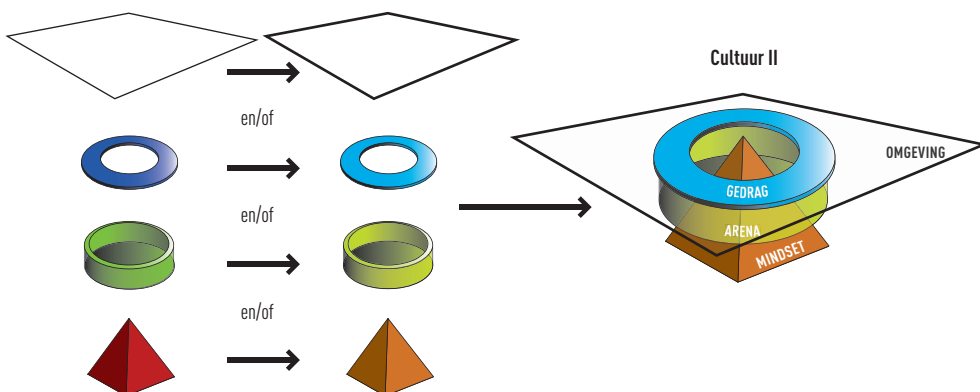
We komen nu toe aan het hoofdbestanddeel van dit hoofdstuk: hoe komt een cultuurtransformatie tot stand? Deze vraag zal eerst in algemene zin worden besproken. Later komen de transformatievormen zoals verbetering en vernieuwing aan bod. Om zicht te krijgen op cultuurtransformatie in meer algemene zin gaan we op zoek naar het principe dat ten grondslag ligt aan transformatie. Dat principe is theoretisch af te leiden uit het reeds ontwikkelde cultuurmodel en de systeemkenmerken van een organisatiecultuur.

Als cultuur een samenstel is van gedrag, mindset en arena en als cultuur bovendien een systeem is, waarvoor de evenwichtstoestand kenmerkend is, dan is de overgang naar een meer gewenste cultuur een verandering in gedrag, mindset en arena. En wel op een zodanige wijze dat er een nieuw equilibrium ontstaat. Deze gedachte wordt in de volgende figuur verbeeld. Het gebruik van onderscheidende kleuren voor de onderdelen representeren de verandering die bij 'cultuur II' is opgetreden. Doordat er een nieuw equilibrium ontstaat zal de verandering een duurzaam karakter hebben.



Figuur 10 Verandering van organisatiecultuur

In het vorige hoofdstuk kwam het totaliteitsprincipe van systemen aan de orde. Kenmerk voor een systeem is dat verandering in een deel uiteindelijk een verandering van het gehele systeem tot gevolg heeft. Wanneer we het equilibrium-kenmerk en het totaliteitsprincipe combineren, dan wordt duidelijk dat een duurzame verandering in een van de onderdelen van de cultuur zal leiden tot verandering van het gehele systeem. Dat kan waarschijnlijk ook ontstaan door een ingrijpende verandering in de omgeving. Een duurzame verandering in een eerste onderdeel – het kunnen er ook meer zijn – heeft een evolutionaire aanpassing in de rest van het systeem tot gevolg. Is de verandering in een onderdeel niet duurzaam van karakter, dan vindt terugval naar de eerdere evenwichtstoestand plaats en wordt de ingezette verandering teniet gedaan. Hiermee hebben we het principe van cultuurverandering te pakken. Schematisch kan dit als volgt worden weergegeven.



Figuur 11 Duurzame verandering in de omgeving of minstens een cultuuronderdeel leidt tot cultuurtransformatie

Een duurzame verandering in deze laag heeft een hefboomwerking tot gevolg, waarmee op termijn de gehele cultuur verandert. Van belang is nu, en daarmee kan het routeplan verdere invulling krijgen, hoe een eerste laag duurzaam kan worden veranderd.

Verandering in de omgeving of cultuuronderdelen

Duurzame verandering van de omgeving of cultuuronderdelen kan op verschillende manieren worden bereikt (zie Straathof en Van Dijk, 2003: 105-107 voor een meer volledige 'menukaart' van interventies). Verschillende mogelijkheden komen nu kort aan de orde. Later volgt een meer uitgebreide bespreking.

De *omgeving* van een cultuur kan worden veranderd door de organisatie in een geheel ander speelveld te brengen. Dat is bijvoorbeeld gebeurd met de vroegere overheidsorganisatie PTT. Door de organisatie te privatiseren veranderde de omgeving van een ambtelijk-bestuurlijke naar een commerciële omgeving. Een andere, minder vergaande manier om van omgeving te veranderen is door bijvoorbeeld de percepties die mensen van de omgeving hebben te wijzigen of door de omgeving, meer dan voorheen het geval was, bij organisatieleden in beeld te brengen.

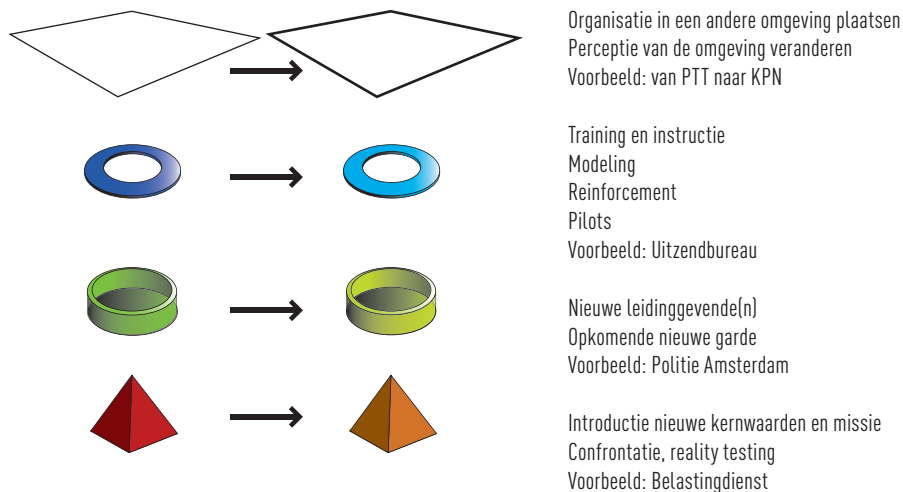
Ook het collectieve *gedrag* kan een ingang zijn voor transformatie. Gebruikelijke voorbeelden zijn training en instructie, 'reinforcement' (bekrachtiging) door het gebruik van incentives of het inzetten van pilots, waarin geëxperimenteerd wordt met nieuwe oplossingen en denkbeelden. Een voorbeeld van veranderingen bij een uitzendbureau wordt in het navolgende gedeelte uitgewerkt en zal hier meer licht op werpen.

Verder kan de *arena* gebruikt worden om een eerste duurzame verandering te bereiken. Een gebruikelijke manier om een arenaverandering te realiseren, is het aanstellen van nieuwe mensen op topfuncties binnen de organisatie. Daardoor zal de arena wijzigen, er vindt immers een nieuwe rangordening plaats, en zullen de ideeën van de nieuwkomers ingang vinden en verdere uitwerking krijgen binnen de rest van de organisatie. Een ander voorbeeld is wanneer jonge, nieuwe cultuurdragers in de organisatie opstaan, invloed overnemen en de nieuwe garde binnen de organisatie gaan vormen. Dat geeft een impuls aan nieuwe denkbeelden en werkwijzen die uiteindelijk de cultuur zullen veranderen. Ervaringen bij de Amsterdamse politie dienen als voorbeeld hiervan. Een derde vorm van arenaverandering ontstaat wanneer zittende managers op persoonlijke veranderingen doormaken, waardoor zij in staat zijn anders om te gaan met de organisatie.

Ten slotte kan de *mindset* het eerst te veranderen onderdeel zijn om een cultuurtransformatie te starten. Mensen binnen de organisatie kunnen in situaties worden gebracht waarin confrontatie plaatsvindt met nieuwe werkelijkheden, waardoor zij hun denkbeelden en waarden gaan veranderen. Is dit eenmaal bereikt dan kunnen gedrag en arena volgen. Een ander voorbeeld van verandering van mindset is wanneer de organisatie geheel nieuwe kernwaarden en een nieuwe missie in de organisatie introduceert. De veranderingen bij

de Belastingdienst, zoals eerder besproken in het eerste intermezzo, vormen hiervan een voorbeeld.

In de onderstaande figuur worden verschillende interventies genoemd. Vertikaal zijn de omgeving en de verschillende onderdelen van het cultuurmodel weergegeven. De aangegeven interventies zijn slechts mogelijke voorbeelden. Steeds staat een voorbeeldorganisatie vermeld die verderop in de tekst gebruikt wordt om de duurzame verandering te illustreren.



Figuur 12 Mogelijke interventies

Een opmerking vooraf is nodig betreffende de bespreking van het uitzendbureau. Deze bespreking (die volgt na het PTT/KPN voorbeeld) zal meer ruimte innemen dan de andere casus, omdat laddering als onderzoeksmethode hierbij is ingezet. Dit is een van de onderzoeksmethoden die gebruikt zal worden in het empirische onderzoek van Deel 2. Met het oog op dit belang en omdat later wordt teruggegrepen op dit uitzendbureau, zal bij deze casus een aantal aspecten van laddering verder worden toegelicht. Ook blijken de resultaten van laddering licht te werpen op het verschil tussen cultuurvernieuwing en -verbetering.

Omgevingsverandering

Een voorbeeld van een omgevingsverandering biedt de privatisering van de PTT, de overgang van PTT naar KPN in het bijzonder. Deze politieke beslissing werd bekrachtigd door de keuze van de voorzitter van de Raad van Bestuur, de oud-staatssecretaris Wim Dik.

Henk Camps, toenmalig directeur Personeelszaken in de vestiging Amsterdam van KPN, doet een persoonlijk verslag van de cultuurtransformatie (Van der Pol en Straathof, 2005, 87-90). Hier volgen enkele citaten:

“Op 1 januari 1989 is de PTT verzelfstandigd. De minister parachuteerde een nieuwe top binnen de organisatie. Wim Dik voor de gehele organisatie, Scheepbouwer voor Post en Ben Verwaaijen voor Telecom. Die nieuwe gezichten stralen iets uit en die mensen gaan iets doen. Ben Verwaaijen haalde zijn topmanagement bij elkaar en zei: “Wij zijn een hightech onderneming. Wat mij betreft bestaat de helft van het management uit mensen van onder de veertig. Ik heb eens rondgekeken en wat blijkt: ik ben de enige.” Dat was ook zo. Je moest om tot het topkader van de PTT te gaan behoren al jaren bij de organisatie werken en als je dan tegen de vijftig was, getest en ongevaarlijk was bevonden, dan werd je directeur. Door die opmerking van Ben ging er een schokgolf door het bedrijf.”

De verandering van omgeving maakt de voormalige overheidsorganisatie tot een onderneming. Die omgevingsverandering creëert een ‘point of no return’. Het bestaande evenwilibrium wordt verlaten en terugval is niet meer mogelijk. Deze start van een duurzame verandering wordt nog eens versterkt en onomkeerbaar gemaakt door een ingrijpende verandering in de arena: de vernieuwing van de gehele managementlaag. Daarna krijgt de arena door het opkomen van een nieuwe garde een verdere impuls:

“Op 10 januari (I) werd er een management-development programma gestart. Er ontstond een nieuwe, eigen kweek. Ik hoorde daarbij. Er werd op een krachtige manier onderscheid gemaakt. Er werd gezegd: “We hebben een aantal [managers] dat veelbelovend is, die gaan we intensief opleiden”. Dat was zichtbaar. Ben Verwaaijen bemoeide zich daar persoonlijk mee. Al die mensen werden op zware functies gezet. Daarmee werd het bestaande carrièrebeeld totaal verbroken. Het was niet meer zo dat je moest wachten totdat je vijftig was voordat je in aanmerking kwam voor een plaats in het hogere management. De kritiek werd genegeerd. Sterker nog, na de eerste groep werden de volgende groepen opgericht. Het ging niet meer om leeftijd, maar om kennis, creativiteit en professionaliteit.”

De begrenzing van de organisatie werd versterkt door het invoeren van een nieuwe huisstijl die de “lappendeken” van communicatiemiddelen in het land moest vervangen. Afwijkingen op de huisstijl werden door het topmanagement persoonlijk gecorrigeerd.

Een belangrijke verandering ontstond vervolgens door een interventie op gedragsniveau die een verdere verandering binnen de drie cultuurlagen tegelijkertijd bewerkstelligde:

“In het district Amsterdam waar 3000 mensen werkten, werden 25 veelbelovende managers uitgenodigd om trainer te worden. Dat was voor hen een hele eer. Zij werden persoonlijk gevraagd door de directeur. Die mensen werden in een intensief programma van twee weken klaargestoomd voor die taak. Het goede daarvan was dat een manager voor die groepen stond en met overtuigingskracht vertelde hoe het beter kon, met voorbeelden uit zijn eigen, herkenbare praktijk. Begrippen als ‘klant’ en ‘kwaliteit’ zijn op die manier geïntroduceerd. Duidelijk werd dat KPN een ketenorganisatie is: ik werk op een afdeling en

als die 80% aan kwaliteit levert, dan ben ik geweldig. En dan werd er getoond dat als er tien stappen naar de klant nodig zijn, je 11% kwaliteit overhoudt. 80% klinkt wel lekker, maar het is niks. Je moet boven de 99% halen wil je überhaupt iets waardevols aan klanten kunnen leveren.”

Deze training – een interventie op gedragsniveau – wordt door de keuze van de trainers (veelbelovende managers) een interventie met gevolgen voor de arena. Door de nadruk op klanten, dienstverlening en ketenorganisatie heeft de training ook gevolgen voor de mindset. Straathof en Van Dijk (2003: 105) noemen dit het ‘lussen’ van interventies tussen de cultuurlagen. Deze interventies hebben een grote impact omdat ze een effect hebben op meerdere cultuuronderdelen tegelijk.

Dit heeft een verandering tot gevolg die niet meer is tegen te houden. Er ontstaat een evolutionaire interne integratie richting een nieuw equilibrium. Centraal komt te staan dat de overgang naar de markt gevolgen heeft voor wie men bedient: het gaat niet meer om “abonnees”, maar om “klanten”.

Het begrip “nieuwe wind” valt in het gesprek als een teken dat de race gelopen is, dat vele veranderingen zullen voortvloeien uit het ingezette, onomkeerbare begin:

“De nieuwe wind was: we gaan het heel anders doen. We gaan de klant voorop zetten. Die klant wil snappen hoe het gaat en daarom hebben we een transparante organisatie nodig.”

Overeenkomstig de eerder besproken classificatie, gaat het in dit voorbeeld om een cultuurvernieuwing. De veranderingen zijn drastisch en niet gematigd te noemen, ze zijn tot stand gebracht door een verandering in de omgeving, die is vervolgd met verregaande veranderingen in de arena. Daarna ontstonden veranderingen in de mindset en in het gedrag. De omgevingsverandering bracht de cultuur in transitie, waarna verdere veranderingen tot stand zijn gekomen.

Gedragsverandering

Een weerslag van een cultuurtransformatie, waarbij gedragsverandering een sleutelrol speelde, is gepubliceerd door Straathof en Botter (1996). Het betreft een cultuurverandering bij een uitzendbureau. Kern van de in dit artikel beschreven aanpak wordt gevormd door een aantal interventies en het gebruik van ladderings-onderzoek (Reynolds en Gutman, 1988), dat driemaal werd toegepast. Hierdoor kon een relatie worden gelegd tussen interventies en veranderingen in de mindset. Omdat ladderings in dit voorbeeld gebruikt wordt en deze onderzoeksmethode een belangrijke rol gaat spelen in het later besproken empirische onderzoek, zal dieper op deze methode worden ingegaan. Maar eerst volgt een korte schets van de organisatie.

Het project speelde zich midden jaren '90 af in de hoofdvestiging van een van de districten van een grote uitzendorganisatie in Nederland. Er werkten toen ongeveer 40 intercedenten bij deze vestiging. Intercedenten zijn medewerkers van het uitzendbureau die uitzend-

krachten aan een baan helpen. De intercedenten waren onderverdeeld in units die ieder verantwoordelijk waren voor een deel van de markt. Zo was er een industriële unit, een administratieve unit, een zorgunit, etcetera. Een etage hoger in het gebouw was het districtskantoor gevestigd. Binnen het totale district, dat geografisch gezien een deel van een provincie omvat, werkten in die tijd ongeveer 200 medewerkers. De districten ressorteerden onder een landelijke directie en de landenorganisaties tezamen met andere dochterondernemingen vielen onder de groepsraad, die het hoogste managementorgaan van de organisatie uitmaakte.

Driekwart jaar voordat het project werd gestart vond het eerste laddering-onderzoek plaats. Ongeveer een jaar na aanvang van het project, dat in totaal anderhalf jaar bestreek, werd een tweede reeks laddering-interviews afgenomen. Zes maanden na het projecteinde heeft een derde onderzoek plaatsgevonden. De periode tussen de eerste en de derde meting is daarmee twee en driekwart jaar geweest. Door drie keer een laddering-onderzoek uit te voeren ontstond een longitudinale meting.

Om de onderzoeksresultaten goed te kunnen lezen wordt nu een volgend deel van de uitleg over laddering gegeven. Bij de bespreking van het onderzoeksontwerp in hoofdstuk 6 zal nader worden ingegaan op de interviewtechniek en de verwerking van data.

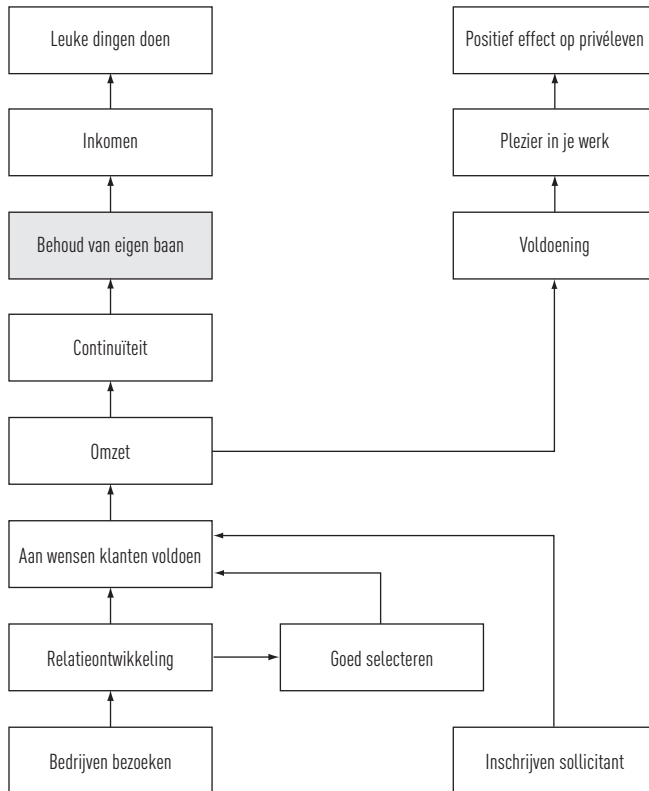
De laddering-voorbeelden uit hoofdstuk 3 van de croupier in een casino en de doktersassistente in een ziekenhuis zijn voorbeelden waarbij een enkele waardenlijn werd weergegeven, uitgaande van een enkele activiteit (respectievelijk 'jetons plaatsen' en 'patiënten kalmeren'). Wanneer echter de waardenlijnen van alle activiteiten worden onderzocht, ontstaat per respondent een complexer beeld. Dat heeft twee oorzaken. Een enkele activiteit kan worden gemotiveerd door verschillende waardenlijnen en deze lijnen blijken op een hoger niveau in veel gevallen aan te sluiten bij andere waardenlijnen. Daardoor ontstaat een wirwar van lijnen, die zijn opgebouwd uit waarden en hun onderlinge relaties. Als wordt doorgevraagd op verschillende activiteiten en de waarden die daarmee samenhangen, ontstaat een totaalbeeld van de gedachtenwereld van een geïnterviewde. Doordat waardenlijnen hoger in de waardenladder samenkomen, krijgt het geheel een piramideachtige, hiërarchieke structuur. Door dit structuurkenmerk wordt het lijnenspel weer leesbaar. Afgeleid van deze structuur noemen Reynolds en Gutman (1988) de totaalweergave van de laddering een 'hierarchical value map', die ze met de afkorting HVM aanduiden.

Door de HVM's van meerdere groepsleden samen te voegen, ontstaat een beeld van de collectieve mindset van een groep. Daarbij zal niet ieder onderdeel relevant zijn. Binnen de waardenlijnen bevinden zich immers ook unieke, persoonlijke invullingen. Deze zijn voor de beschrijving van het collectief niet van belang. Om deze reden is gekozen voor een bepaald afbreekcriterium. Waardenrelaties moeten minstens drie, vier of meerdere keren zijn terug te vinden bij verschillende geïnterviewden om opgenomen te worden in de collectieve HVM. Bij grotere groepen wordt een hoger criterium aangehouden. Gelet op het doel-middel karakter worden deze relaties doel-middel relaties genoemd, afgekort met 'dmr'.

Elke afgebeelde hiernavolgende collectieve HVM zal aangeven hoeveel respondenten zijn betrokken in de collectivisering en welk aantal dmr's als afbreekcriterium is gebruikt.

1^e onderzoek en interventies

Uit het eerste onderzoek kwamen de volgende waardenlijnen naar voren. Het gaat hierbij om de meest voorkomende relaties tussen waarden en tussen waarden en activiteiten.



Figuur 13 1^e HVM Uitzendbureau (naar Straathof en Botter, 1996: 110), 12 respondenten, 3 dmr's of meer

De bovenstaande figuur moet van beneden naar boven worden gelezen. Intercedenten geven aan dat er twee hoofdactiviteiten zijn aan te wijzen in hun werk: 'bedrijven bezoeken' en 'inschrijven sollicitant'. De waardenlijn die het belang van bedrijven bezoeken legitimeert vervolgt met 'relatieontwikkeling'. Intercedenten vinden dat belangrijk om te kunnen voldoen aan wensen van klanten, wat 'omzet' genereert. Omzet wordt belangrijk gevonden in verband met de 'continuïteit' van het bedrijf, zonder welke het 'behoud van de eigen baan' in gevaar komt. Die baan is immers nodig voor het eigen 'inkomen', waar je 'leuke dingen mee kunt doen'.

'Inschrijven sollicitant' is een middel om aan wensen van klanten te voldoen. Omzet biedt naast continuïteit ook 'voldoening'. Die is nodig voor 'plezier in je werk', wat een 'positief

effect heeft op het privéleven'. In de HVM zijn twee centrale waarden aan te geven, dat zijn waarden waaruit de meeste pijlen vertrekken en/of naar toe lopen. Het gaat dan om 'aanwensen van klanten voldoen' en 'omzet'.

Een van de conclusies van dit onderzoek gaat in op de waarde 'behoud van eigen baan', hierboven in grijs weergegeven. Het weerspiegelt een vrees van intercedenten waar het management op nationaal niveau niet van op de hoogte was.

"Hoewel de conjunctuur in die tijd weer aantrok, bleek dat veel intercedenten vreesden hun baan te verliezen indien zij te weinig omzet wisten te realiseren. Wellicht dat deze overtuiging in een dieper verleden zinvol was; op het moment van onderzoek was dat echter niet meer het geval. Door een beperkt persoonlijk en vertrouwelijk contact met de vestigingsmanager bleef deze overtuiging echter ongecorrigeerd voortbestaan" (Straathof en Botter, 1996: 108-109).

Er bleken meer overtuigingen te bestaan onder intercedenten die een negatief effect hadden op de eigen inzet, zoals het beeld van de zwakke positie van het lokale management, het allesbepalende hoofdkantoor en het idee dat het vooral en alleen zou gaan om omzet. De onderzoekers kwamen tot de conclusie dat de vrees voor baanverlies, de daarbij horende denkbeelden en de bestaande stijl van leidinggeven, redenen waren voor het mijden van nieuwe creatieve vormen van marktbenadering. Dit laatste werd door het management aangemerkt als een gedragsprobleem. Een van de managers verwoordde het als volgt:

"(I) doel van de uitzendorganisatie is expansie. De markt zelf maakt een enorme groei door die waarschijnlijk nog jaren zal aanhouden. Het inspelen op deze ontwikkeling vraagt om het maximaal benutten van de eigen potenties. Ook de corporate missie vraagt van intercedenten een grotere verantwoordelijkheid in het bereiken van de markt. De gevonden mentaliteit onder leidinggevend en intercedenten vormde een belemmering in het bereiken van de groeidoelstellingen" (Straathof en Botter, 1996: 112).

Zo ontstond een project dat gericht was op het zoeken naar meer creatieve vormen van marktbenadering door intercedenten. Een meer effectieve rol van het management op kantoor- en districtenniveau moest daarbij als gunstige randvoorwaarde gaan gelden.

Er volgde een reeks interventies. Gestart werd met een duidelijker begrenzing van de kantoororganisatie waar het project plaatsvond en een verduidelijking van verantwoordelijkheden:

- *Open dialoog met het management.* Een avond werd georganiseerd met alle betrokken managementlagen tot op het hoogste landelijke directieniveau en de intercedenten van de projectvestiging. Doel was de bestaande overtuigingen (waaronder de denkbeelden die uit het onderzoek naar voren kwamen) over en weer te toetsen, om zo misconcepties de wereld uit te helpen. Daarnaast moest duidelijk worden wat per echelon de verantwoordelijkheden en vrijheden waren.

- *Wekelijkse projectbijeenkomst.* Deze werd in het begin besteed aan afspraken over de verantwoordelijkheid en autonomie van het lokale management in relatie tot de vrije ruimte waarover intercedenten konden beschikken voor eigen vormen van marktbenadering. Met name de werkelijke mate van autonomie van de districtsmanager komt veelvuldig aan de orde, omdat dit tevens de grenzen van de eigen autonomie van intercedenten bepaalt.

Het zwaartepunt van de interventies kwam te liggen bij gedrag, bij het vinden van nieuwe, eigen vormen van marktbenadering.

- *Eigen-ideeën-diner.* Om intercedenten een sterker gevoel van eigenwaarde te geven werden diners georganiseerd. De bedoeling was de waarde van creatieve ideeën van intercedenten op hetzelfde niveau te stellen als de managementbesprekingen. In een latere fase werden ook klanten voor deze diners uitgenodigd teneinde samen met hen meer effectieve vormen van dienstverlening te verkennen.
- *Picknicks met uitzendkrachten.* Om meer zicht te krijgen op de wensen van uitzendkrachten zijn picknicks georganiseerd. Daarmee werd tegelijk het doel bereikt dat uitzendkrachten niet alleen gezien werden als een voorwerp van instrumenteel omzet-denken. Van uitzendkrachten werd duidelijk dat zij behoefte hadden hun intercedent ook aan te kunnen spreken in de rol van personeelsconsulent. Het bleek dat veel uitzendkrachten hun werkidentiteit moeilijk konden bepalen: moesten zij deze ontleen aan het bedrijf van de klant of aan het uitzendbureau?
- *Werkgroepen.* "Om goede randvoorwaarden te creëren werd feitelijk een nieuwe vestigingsorganisatie geschapen. Voertuig hiervoor waren kleine werkgroepen die ieder een deelonderwerp uitwerkten en hun vorderingen wekelijks in het gezamenlijke projectoverleg naar voren brachten. Veel onderwerpen kwamen zo aan de orde, zoals de bestaande salarisregeling, secretariële ondersteuning van units (een unit bestaat uit twee of drie intercedenten), andere wijzen van contact maken met (andere delen van) de organisaties van bestaande klanten, strategische planvorming van units en de interne communicatie" (Straathof en Botter, 1996: 114)

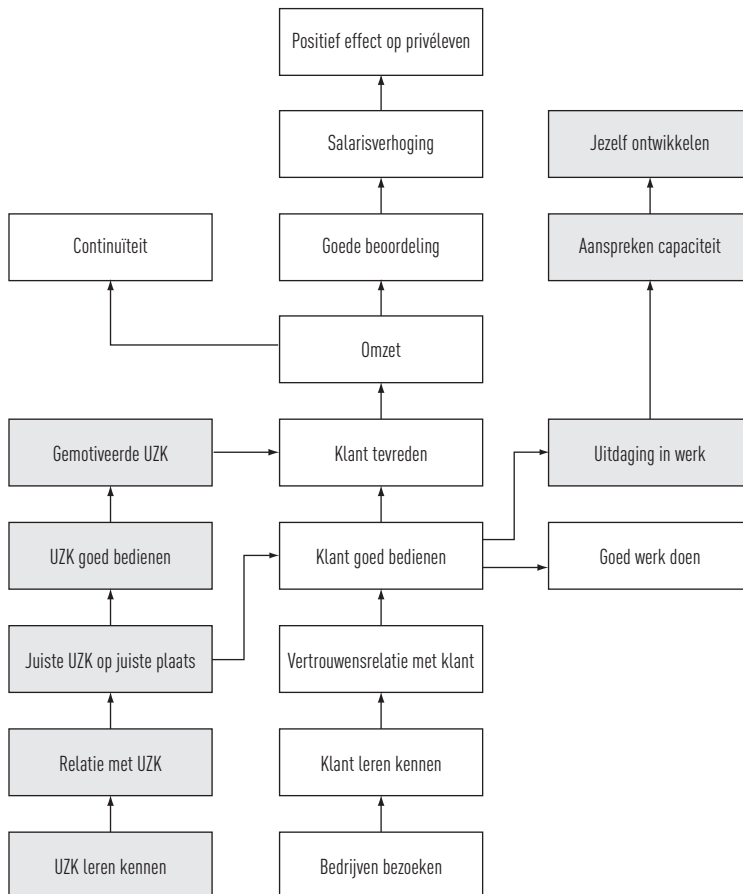
Toen experimenten met nieuwe vormen van marktbenadering al snel succesvol bleken, leidde dit tot sterkere posities van de meest betrokkenen in de arena.

- *Terugkoppeling aan landelijke directie.* "Elke twee maanden werd aan drie directeurs van de landelijke directie verslag gedaan van de projectvoortgang. Intercedenten presenteerden zelf resultaten en inzichten. In het tweede gedeelte van de vergadering werd meestal aandacht besteed aan de al dan niet bestaande synergie tussen centrale stafafdelingen en de lokale uitvoeringsorganisatie. Feedback op directieoptreden ('Komt beleid op de werkvloer aan zoals bedoeld?' en 'Is de realiteit van de uitvoering wel overeenkomstig de beelden die op directieniveau bestaan?') werd aangemoedigd en als verrassend ervaren" (Straathof en Botter, 1996: 115).

Samenvattend begint de gevolgde aanpak bij het scheppen van een goede uitgangspositie voor cultuurverandering. Misconcepties worden rechtgezet in een speciaal daartoe georganiseerde bijeenkomst. Ook wordt in dit kader aandacht besteed aan de verantwoordelijkheden en vrijheden van alle echelons binnen de organisatie. Die bepaling van het speelveld biedt ruimte aan experimenteelgedrag van intercedenten op de projectvestiging. Omslagpunt in de verandering lijkt te zijn het instellen van werkgroepen die eigen ideeën over tal van onderwerpen kunnen genereren en uitvoeren. Het zijn kleine pilots gericht op gedragsverandering. Nieuwe oplossingen creëren ook een nieuwe arena binnen de groep. Dit lijkt te worden ondersteund door de resultaten uit de beide vervolgmetingen.

Vervolgmetingen

Het tweede ladderings-onderzoek, dat twee jaar na het eerste plaatsvindt, levert de volgende waardenlijnen op. De gebruikte afkorting UZK staat voor uitzendkracht.



Figuur 14 2^e HVM Uitzendbureau (naar Straathof en Botter, 1996: 116), 12 respondenten, 3 dmr's of meer

Als de eerste en de tweede HVM worden vergeleken, valt op dat de centrale lijn van doel-middel relaties ('klanten goed bedienen'-'omzet'-'continuïteit') hetzelfde is gebleven. Daarnaast zijn drie verschillen opgetreden:

1. Allereerst is het 'behoud van eigen baan' minder prominent geworden en daarmee uit de collectieve HVM verdwenen (deze kwam niet meer boven de norm van 3 dmr's).
2. Aan de linkerkant is een nieuwe waardenlijn ontstaan, die het belang van uitzendkrachten weerspiegelt.
3. Rechts is een nieuwe waardenlijn verschenen die de persoonlijke invulling van het werk weergeeft.

Uit een derde ladderling-onderzoek, dat een half jaar na het projecteinde plaatsvond, blijkt dat 'marktbewerking' als nieuwe, prominente activiteit een plaats heeft gekregen in de basis van de HVM. Deze activiteit 'marktbewerking' dient het doel 'vacatures binnen krijgen', wat weer gekoppeld is aan de waarden 'omzet' en 'continuïteit'. Dit nieuwe gedrag – een van de doelen van het project – blijkt dan te zijn opgenomen in een collectieve waardenlijn. Daarmee wordt duidelijk dat ook op gedragsniveau een verandering is ontstaan, die wordt gelegitimeerd binnen de mindset. Het heeft daarmee twee en driekwart jaar geduurd voordat de gedragsverandering zijn beslag heeft gekregen. Dat is een relatief korte periode gelet op de bestaande intuïtie die bij velen bestaat over de duur van een cultuurverandering (zie de start van het eerste hoofdstuk).

Als de veranderingen worden afgezet tegen de doelen van het project, kan worden geconcludeerd dat intercedenten de inzet van hun eigen capaciteiten belangrijker zijn gaan vinden. Die verandering is in verband te brengen met de duidelijkheid die geboden is over ieders speelruimte, de wens van het gehele management tot meer creatieve inzet en de uitwisseling die in de werkgroepen ontstond over de omgang met met klanten. Het lokale management werd door een grotere duidelijkheid in de verantwoordelijkheidsverdeling meer serieus genomen en intercedenten kregen de vrije hand voor het vinden van eigen invullingen. Machtsafstanden in de arena werden kleiner en er ontstond minder tegen-gedrag (in termen van Leary, zie het voorgaande hoofdstuk) door het uitwisselen van onderlinge beelden, de nieuwe rolverdeling en de waardering van intercedenten die zich meer gingen toeleggen op nieuwe vormen van marktbewerking.

Het ontstaan van de extra waardenlijn rond uitzendkrachten lijkt een evolutionaire cultuurverandering en is waarschijnlijk toe te schrijven aan de algemene economische ontwikkelingen in die tijd, dus niet aan interventies maar aan gebeurtenissen. Midden jaren '90 trekt de economie aan en ontstaat er krapte op de arbeidsmarkt. De concurrentie tussen uitzendorganisaties neemt toe. Dit brengt het management van het hoofdkantoor ertoe de titel 'klant' niet alleen meer te gebruiken voor bedrijven (die dan, onderscheidend, 'inle-

ners' worden genoemd), maar ook voor uitzendkrachten. Daarmee wordt het belang van uitzendkrachten onderstreept (deze naamsverandering is omwille van de helderheid niet doorgevoerd in de bovenbeschreven HVM's).

Definiëring van cultuurverbetering versus cultuurvernieuwing

Het onderscheid in de classificatie tussen cultuurverbetering en cultuurvernieuwing is weliswaar omschreven (al eerder werden Schein's termen gematigd en drastisch gebruikt), maar nog niet gedefinieerd. Het voorbeeld van het uitzendbureau, dat we als illustratie van een gedragsverandering hebben gebruikt, biedt inductieve mogelijkheden voor een nadere uitwerking in een definitie. Als het PTT/KPN voorbeeld een illustratie is van een cultuurvernieuwing, dan gaat het in het geval van het uitzendbureau om een cultuurverbetering. In de kern van de cultuur, de mindset, treedt een beperkte verandering op: er ontstaan twee nieuwe, aanvullende waardenlijnen, terwijl de centrale waardenlijn intact blijft. Waarschijnlijk, al is dat niet onderzocht, is de centrale waardenlijn bij de overgang van PTT naar KPN wel veranderd. Een overheidsorganisatie werd een marktpartij, abonnees werden klanten. De vergelijking tussen beide voorbeelden levert een duidelijk definitieverschil op. Van cultuurvernieuwing is sprake als ook de centrale waardenlijn in de HVM is veranderd. Bij de minder vergaande cultuurverbetering blijft de oorspronkelijke centrale waardenlijn wel intact, maar vindt er een toevoeging plaats van nevensgeschikte waardenlijnen.

Arenaverandering

In de jaren 70 van de vorige eeuw ontstaat een cultuurverandering bij de Amsterdamse politie. Het gaat niet om een gerichte en bedoelde verandering van bovenaf, zoals bij de andere voorbeelden het geval is. Bij de Amsterdamse politie ging het om nieuwe denkbeelden en handelwijzen, die in de organisatie ingang vinden door het opkomen van een nieuwe garde, die uiteindelijk de top van de organisatie gaat uitmaken. Deze nieuwe generatie leidinggevendenden weet een einde te maken aan de bestaande cultuur. Piet Keesman, hoofd van het Bureau Interne Onderzoeken, vertelt over de corruptie in die tijd (Straathof, 2002: 142-143):

"Ongewenste banden van politiemensen met Chinezen, die zich in de binnenstad bezighielden met de handel in heroïne, stonden centraal. In die tijd bestond aan het bureau Warmoesstraat de zogenaamde 'burgerpot'. Dat was een groep politiemensen die uit de geüniformeerde dienst was vrijgemaakt om in burger de opkomende handel in verdovende middelen te bestrijden. () Ze boekten veel successen. Nooit werd gevraagd: "Hoe kom je aan die informatie?" () [intern] Onderzoek leidde tot aanhoudingen van politiemensen, die op hun beurt de pers voedden met hun eigen lezing over de gang van zaken binnen het korps. De vraag diende zich nadrukkelijk aan wat leidinggevendenden hadden gevonden van het gedrag van mensen aan de basis. Meestal wisten zij hun handen in onschuld. De successen van de mensen die bij onderzoeken betrokken waren, werden wel door leidinggevendenden gedeeld.

Nu het fout ging, trokken zij nadrukkelijk hun handen van hen af. Dat gaf een breed gevoelde verontwaardiging aan de basis van het korps.() Als medewerker aan de basis werd je tijdens het werk ook met zekere regelmaat over een kam geschoren met de collega's die in het corruptieonderzoek waren betrokken. Dat voelde niet goed. Je probeerde zelf een integer politieman te zijn."

In dit klimaat ging het niet alleen om corruptie, maar om allerlei gedrag dat normoverschrijdend was. Zo was er het incident dat binnen het korps de geschiedenis is ingegaan als de 'broekenaffaire'. Een grote partij spijkerbroeken was in beslag genomen, waarvan de eigenaar helemaal niet blij was dat ze werden teruggevonden. De lading was verzekerd en het terugvinden van de broeken leidde tot veel administratieve rompslomp voor de ondernemer. Het gevolg was dat de partij lange tijd op een politiebureau bleef liggen. Dienders namen broeken van de stapel, want een broek meer of minder maakte niet uit, zo dacht men. Maar feitelijk ging het om diefstal.

Door een groeiend aantal affaires ontstond er een verandering vanuit lokale delen van de organisatie. Jelle Kuiper, in 2002 korpschef Amsterdam-Amstelland, spreekt over die tijd (Straathof, 2002: 7):

"In de Warmoesstraat, in de jaren '70, daar zijn we met integriteit begonnen. Je had toen hele groepen politiemensen die heel gemakkelijk omgingen met normafwijkend gedrag. We waren niet de enigen, hoor. Er waren meerdere mensen die vonden dat het niet langer kon. Maar toen was het nieuw, de weerstand was groot."

Piet Keesman vertelt hoe dat 'beginnen met integriteit' in Amsterdam in zijn werk ging (Straathof, 2005: 143):

"Je ziet gedrag in je omgeving dat niet klopt. Maar de cultuur leent zich niet om dat bespreekbaar te maken. Dan ga je iets met ontwijken doen: ik wil niet in de buurt zijn als hij dienst heeft, ik wil niet met die persoon en dat gedrag geassocieerd worden. Er waren jonge hoofdinspecteurs die begrepen dat dit niet kon doorgaan. Die waren op zoek naar mensen om het tij te keren en dat gebeurde aan de basis ook. Op een gegeven moment ontstonden initiatieven waardoor mensen over dit soort onderwerpen gingen spreken. () Langzamerhand gingen er grenzen gesteld worden aan normafwijkend gedrag. Het begon met uitspraken als: "Er wordt in die shoarmazaak geen shoarma meer gehaald. We willen daar niet meer met korting eten halen". Die afwijkende gedragingen stelden mensen niet zomaar bij. Maar geleidelijk werden de geluiden krachtiger. En uiteindelijk zie je dat grotere groepen gingen meebewegen."

In de jaren '80 ontstaat op basis van dit nieuwe denken een bureau dat zich bezig ging houden met interne onderzoeken. De latere erfopvolger, het bureau BIO (Bureau Interne Onderzoeken), breidde haar taken uit naar preventie van integriteitschendingen en legde zich steeds meer toe op de verandering mindset en gedrag door middel van scholing en dialoog over integriteit. Integriteit werd gekoppeld aan kwaliteitsprogramma's binnen de organisatie.

Doorslaggevend in deze cultuurverandering is dat de arena verandert, waardoor er andere denkbeelden kunnen ontstaan over wat wel en niet kan. Deze denkbeelden krijgen vervolgens een bredere verspreiding, doordat de bedenkers van het eerste uur aan invloed winnen. Zo ontstaan nieuwe normen voor gedrag en daarmee een ander gedragsrepertoire. Dit laatste is niet onderzocht, maar het lijkt aannemelijk. Of het hier een cultuurvernieuwing of een verbetering betreft is moeilijk te zeggen. Ook op dit punt ontbreekt onderzoek, waardoor een uitspraak die vraagt om meer gedetailleerde informatie, moeilijk is te doen.

Mindsetverandering

De veranderingen bij de Belastingdienst, die reeds in het eerste intermezzo werden besproken, kunnen als illustratie van een cultuurverandering dienen waarbij mindsetverandering een doorslaggevende rol heeft gespeeld. De bestaande centrale waardenlijn, gerepresenteerd door de '100%-filosofie' (het streven om een volledig juiste belastingaanslag op te leggen aan belastingplichtigen), werd waarschijnlijk vervangen door een nieuwe lijn waarin waarden als 'compliance' en 'dienstverlening aan klanten' een centrale rol gingen spelen. De transformatie die de Belastingdienst heeft doorgemaakt is door het wijzigen van de centrale waardenlijn te kenschetsen als een cultuurvernieuwing. Zoals we al eerder zagen, zijn de belangrijkste interventies geweest:

- Een coalitie van zittende, vooruitstrevende directeuren die zich committeerden aan de verandering.
- Een verhaal uitgedragen door de top van de organisatie dat het vasthouden aan de 100%-filosofie niet meer mogelijk was. Dit maakte de weg vrij voor de introductie van een nieuwe missie gebaseerd op compliance.
- Het omvormen van de structuur, waardoor een doelgroepgerichte benadering van belastingplichtigen kon worden gerealiseerd en een belangrijk deel van de oude handwijzen niet meer kon worden volgehouden. Terugval naar het eerdere equilibrium werd daardoor verhinderd.

Een nieuwe missie gesteund door het gezag van het volledige topkader en een structuurwijziging, waardoor oud gedrag en oude denkwijzen een halt werden toegeroepen, hebben een eerste verandering in de mindset bewerkstelligd. Daarna volgden interventies gericht op de gedragslaag:

- Het instellen van piloteenheden, zodat veranderingen in praktijk werden gebracht en bekeken konden worden door medewerkers die nog moesten beginnen aan de omslag.

Dit heeft weer gevolgen gehad voor de arena. Er ontstond een nieuwe garde:

- Directeuren van piloteenheden werden benoemd tot nieuwe divisiedirecteuren, waardoor er een nieuwe kopgroep voor verandering ontstond.

Dan raakt de organisatie in verdere transitie en vinden veranderingen op meerdere terreinen plaats:

- In navolging van de piloteenheden werden vergelijkbare kantoren opgezet in ieder van de nieuwe divisies.
- De mogelijkheid voor belastingplichtigen om vooraf afspraken te maken, waardoor meer zekerheid ontstond rond de belastingheffing.
- Het instellen van een belastingtelefoon, waardoor de Belastingdienst zich actief ging toeleggen op dienstverlening.
- Het invoeren van een actief communicatiebeleid in de vorm van reclamespots.

Met dit laatste voorbeeld hebben we in totaal vier voorbeelden beschreven van routes die gevolgd zijn om tot een cultuurtransformatie te komen, waarmee we de overgang bedoelen van het ene cultuurequilibrium naar het andere. Door de overeenkomsten en verschillen in deze casus te onderzoeken ontstaat een beeld van wat een routeplan voor cultuurverandering kan zijn.

Vergelijking van de vier cultuurveranderingen

Er zijn verschillende overeenkomsten aan te wijzen die nadere input leveren voor het formuleren van een routeplan. Ze leiden tot inzichten in de wijze waarop een effectieve verandering tot stand kan worden gebracht. Door de voorbeelden vanuit verschillende gezichtspunten te bekijken, ontstaat inzicht in de stappen en de fasering van het routeplan, en wordt duidelijk wat essentieel lijkt in de verandering van de afzonderlijke cultuuronderdelen. Ook wordt ingegaan op de proportionaliteit van in te zetten interventies en het relatieve belang van ieder van de cultuuronderdelen in het bereiken van een cultuurtransformatie.

Stappen en fasen

Allereerst valt bij vergelijking van de voorbeelden op dat vaak sprake is van een duidelijke aanleiding. In drie van de vier gevallen is dat een gedragsprobleem. Bij het uitzendbureau ging het om een gebrek aan creatieve marktbenadering door intercedenten, bij de politie Amsterdam betrof het normafwijkend gedrag en voor de Belastingdienst gold dat de bestaande werkwijze gericht op 100% fiscaal juiste afhandeling van alle belastingaangiften niet meer was vol te houden. Alleen bij het PTT/KPN voorbeeld is een gedragsprobleem niet de aanleiding geweest.

Verder valt op dat er in alle gevallen sprake was van gunstige voorwaarden waardoor de verandering gestalte kon krijgen: politieke steun bij de PTT, het scheppen van helderheid over verantwoordelijkheden en vrijheden voor alle echelons bij het uitzendbureau, de affaires bij de politie en de verandercoalitie van directeuren bij de Belastingdienst.

Ten slotte wordt duidelijk dat alle veranderingen dezelfde fasen doolopen. Er is een beginfase waarin een point of no return wordt bereikt, een middenfase waarin de verandering in alle lagen van de cultuur gestalte krijgt en een eindfase waarin de verbreding van de verandering naar alle delen van de organisatie en alle processen wordt verwezenlijkt. Deze laatste fase behoeft veel minder managementaandacht, omdat de verandering zichzelf lijkt voort te stuwten. Deze ontrolt zich als het ware. Er is een onderliggende evolutionaire integratieve aanpassing in de richting van een nieuw equilibrium ontstaan.

Zo ontstaat een beeld van ingrediënten van het routeplan die nodig zijn om een transformatie te bereiken. De volgende matrix brengt de stappen en fasen per voorbeeld nog eens bij elkaar. Er is in deze vergelijking sprake van twee stappen: het vaststellen van het gedragsprobleem en het scheppen van gunstige voorwaarden en drie fasen (begin, midden en eind).

	Gedragsprobleem	Gunstige voorwaarden	Begin	Midden	Eind
PTT/KPN		Politieke steun	<ul style="list-style-type: none"> - Privatisering - Nieuwe top 	<ul style="list-style-type: none"> - "Wij zijn een high tech onderneming" - Kwaliteit van dienstverlening - Cursus door nieuwe garde 	<ul style="list-style-type: none"> - Klant voorop - Transparant
Uitzendbureau	Geen creatieve marktbenadering	Helderheid over verantwoordelijkheden en vrijheden	<ul style="list-style-type: none"> - Gelegitimeerd zoeken naar eigen oplossingen - Arenaverandering 	<ul style="list-style-type: none"> - Nieuwe garde - Verslag aan hoofdkantoor 	Nieuwe vormen van marktbenadering
Politie Amsterdam	Normafwijkend gedrag	Affaires	<ul style="list-style-type: none"> - Nieuwe garde - Afstand nemen van oud gedrag 	<ul style="list-style-type: none"> - Verbreding gedachtegoed - Nieuwe normen 	<ul style="list-style-type: none"> - Oprichting bureau met integriteit-opdracht - Preventie-programma's
Belastingdienst	Bestaande werkwijze is niet meer vol te houden	Verandercoalitie	<ul style="list-style-type: none"> - Nieuwe missie - Structuurwijziging 	<ul style="list-style-type: none"> - Pilots - Nieuwe garde 	<ul style="list-style-type: none"> - Nieuwe kantoren naar voorbeeld van pilots - Dienstverlening - Communicatie

Figuur 15 Vier voorbeelden van cultuurverandering vergeleken

De verandering van cultuuronderdelen

De vier casus kunnen ook gebruikt worden om helder te krijgen hoe de verschillende cultuuronderdelen in verandering gebracht kunnen worden. In alle veranderingen zijn immers na een initiële verandering in een van de cultuuronderdelen ook alle andere onderdelen aan bod gekomen. Laten we beginnen bij de kern van cultuur, de mindset.

De vier voorbeelden overziend valt op dat alle mindsetveranderingen voortkomen uit een confrontatie met een nieuwe werkelijkheid. Dat geldt voor het PTT/KPN voorbeeld, waarbij de top communiceerde naar medewerkers en managers dat de organisatie een “hightech onderneming” moest worden. Het ging voortaan om klanten en niet om abonnees. Bij het uitzendbureau werd in een bijeenkomst met alle managementechelons duidelijk gemaakt dat niemand meer bevreesd hoefde te zijn voor het behoud van zijn baan. De nieuwe uitdaging lag vooral in het vinden van creatieve vormen van marktbenadering en daarom werden eigen initiatieven op prijs gesteld.

Bij de politie werd helder dat de nieuwe garde zich niet meer kon verenigen met normafwijkend gedrag. De politie moet de wet handhaven en daarom is het noodzakelijk dat politiemensen niet zelf de wet overtreden.

Bij de Belastingdienst gaf de top van de organisatie aan dat het in stand houden van de 100%-filosofie niet meer mogelijk was gelet op alle veranderingen die gaande waren en de beschikbare politieke speelruimte van de organisatie. Verandering was geboden.

Confrontatie strookt met de eerder besproken ideeën van cognitief psycholoog Albert Ellis. Het bestaande beliefsysteem (zijn begrip voor mindset) kan in verandering worden gebracht door het gericht in twijfel te trekken. De D in zijn ABCD-model refereert aan het woord ‘dispute’ (Corsini 1977).

Arena’s veranderden doordat de bestaande status quo verschoof. Bij KPN kwam er een nieuwe managementtop, die al snel uit eigen gelederen een nieuwe garde liet ontstaan.

Bij het uitzendbureau werd meer ruimte gegeven aan intercedenten dan daarvoor het geval was geweest. Van belang was vooral dat duidelijker dan voorheen de vrijheden werden aangegeven van het districtsmanagement, waarmee ook de contouren van de vrijheden van intercedenten duidelijker werden. Binnen de groep intercedenten ontstond een nieuwe rangordening doordat de positie van enkele intercedenten belangrijker werd. Ook de persoonlijke ontwikkeling van intercedenten bleek hierbij een rol te spelen.

De verschuiving in de bestaande status quo bij de politie ontstond doordat een nieuwe garde langzamerhand meer invloed kreeg en uiteindelijk doorgroeide naar de top van de organisatie.

De Belastingdienst verkreeg een nieuwe arena, doordat managers die de pilots hadden vormgegeven, in de nieuwe structuur topposities gingen innemen.

Gedragverandering kwam tot stand door de het vinden van nieuwe oplossingen en verspreiding van die oplossingen naar de rest van de organisatie. In geval van KPN ontstond dit door middel van trainingen, waarin dienstverleningsconcepten werden overgebracht. Ook werden er pilots gestart waarin de nieuwe standaardorganisatievorm werd verkend om de grote diversiteit in organisatie-invullingen te kunnen vervangen.

Binnen het uitzendbureau werd dit bewerkstelligd doordat er is geëxperimenteerd met nieuwe vormen van marktbenadering, die daarna in het projectoverleg op hun effectiviteit werden besproken. Het project zelf was een pilot die vooral gericht was op gedragverandering.

Bij de politie werd aangegeven welk gedrag niet meer acceptabel was en wat wel.

In het geval van de Belastingdienst werd gebruik gemaakt van pilot-organisaties. Dit bood de mogelijkheid om nieuwe, concrete invullingen te verkennen. Men zocht naar nieuwe vormen van dienstverlening, andere manieren van controle en een wijziging van de inrichting van ondersteunende processen zodat een meer doelgroepgerichte organisatie kon worden bewerkstelligd. Ervaringen werden omgezet in trainingen die werden gebruikt om de nieuwe oplossingen te verspreiden.

Hoofddlijn in de gedragverandering is dus het experimenteren geweest met nieuwe oplossingen en de verspreiding hiervan door instructie (zoal in het politievoorbeeld) of training.

Omgevingsverandering is voorbehouden geweest aan het PTT/KPN-voorbeeld. Een dergelijke verandering heeft zich niet voorgedaan bij de andere casus. Meer algemene uitspraken over hoe omgevingsverandering tot stand kan worden gebracht, zijn daarom niet te maken.

Proportionaliteit

De voorbeelden geven ook een eerste idee van de benodigde proportionaliteit om een transformatie te bereiken. In de classificatie aan het begin van dit hoofdstuk werd het verschil tussen cultuurverbetering en cultuurvernieuwing al aangegeven. Cultuurvernieuwing is een meer drastische vorm van cultuurtransformatie. Het voorbeeld van het uitzendbureau leidde tot de veronderstelling dat cultuurvernieuwing te maken heeft met een wijziging van de centrale waardenlijnen binnen de mindset. Bij cultuurverbetering zou het gaan over het toevoegen van aanvullende waardenlijnen, terwijl de centrale waardenlijn in stand blijft. Proportionaliteit speelt bij dit onderscheid een rol. Om een drastische cultuurverandering te realiseren zullen andere en waarschijnlijk ook meer impactvolle interventies gebruikt moeten worden. Proportionaliteit gaat dus over het 'juist genoeg' zijn van de te nemen maatregelen.

Als we het uitzendbureau afzetten tegen de voorbeelden PTT/KPN en Belastingdienst, dan ontstaan vermoedens over de keuzen die van belang zijn voor het bereiken van een cultuur-

verbetering of -vernieuwing. Het politievoorbeeld wordt buiten beschouwing gelaten omdat onduidelijk is welk soort cultuurtransformatie het hier betreft.

Wat opvalt is dat het project bij het uitzendbureau gericht is op het verkrijgen van een nieuw oplossingsrepertoire. Mindsetveranderingen zijn daarbij ondersteunend. Bij de Belastingdienst gaat het in de beginfase al om een mindsetverandering (van de 100%-filosofie naar compliance) en bij het PTT/KPN-voorbeeld zijn er in de middenfase duidelijke doelen gesteld voor een ingrijpende verandering van de mindset (van overheidsdienst naar hightech onderneming, van abonnee naar klant, aandacht voor hoe kwaliteit van dienstverlening tot stand komt). Ingrijpende mindsetverandering is dus het primaire doel. Bij de cultuurverbetering van het uitzendbureau is het bereiken van gedragsverandering het belangrijkste doel.

De voorbeelden geven een invulling aan van wat proportionaliteit kan inhouden. Ze vormen de basis waaruit veronderstellingen zijn afgeleid die in het empirisch gedeelte verder worden verkend. Een cultuurvernieuwing vraagt om zwaardere interventies die directe gevolgen hebben voor de mindset. Bij een cultuurverbetering kan volstaan worden met interventies die gericht zijn op een meer passend oplossingsrepertoire. Er is dus een verschil in de focus van verandering en zwaarte van interventies. Cultuurverbetering focust op gedragsverandering en cultuurvernieuwing op mindsetverandering. Bij cultuurvernieuwing worden interventies met een grotere impact toegepast. In beide gevallen zullen ook veranderingen in de andere cultuurdelen ontstaan.

Het onderscheidende belang van cultuuronderdelen bij cultuurtransformatie

Hoewel een cultuur door ieder van de cultuuronderdelen in transitie kan worden gebracht, is het de vraag of alle onderdelen even belangrijk zijn en of ze een vergelijkbare rol vervullen in de verandering. Ook nu kunnen de vier voorbeelden worden gebruikt voor het vinden van een begin van een antwoord.

Het valt op dat de arena weliswaar een beweging in de bestaande cultuur kan bewerkstelligen, maar dat deze beweging geen richting heeft. De arena betreft de onderlinge betrekkingen en die staan los van de inhoudelijke richting die de cultuurverandering krijgt. Die komt wel tot uiting in de beide andere cultuuronderdelen: mindset en gedrag.

De onomkeerbaarheid van de verandering wordt steeds bewerkstelligd door een combinatie van arena en gedrag of arena en mindset. De verandering bestaat dan uit de componenten beweging en richting. In alle gevallen is de arena in het begin van de cultuurverandering van belang.

Wanneer alleen op beweging en richting geïntervenieerd zou worden, kan het lang duren voordat interne integratieve aanpassingen uiteindelijk een nieuw equilibrium doen ontstaan. In de vier voorbeelden vinden interventies op alle drie de cultuuronderdelen plaats. Hiermee wordt naast beweging en richting ook snelheid in de verandering gebracht. Wanneer

de cultuurverandering gemeten kan worden, is bijsturing mogelijk, wat een positief effect zou kunnen hebben op de doorlooptijd van een cultuurverandering.

Een reeks van veronderstellingen als samenvatting

In dit hoofdstuk heeft de vraag centraal gestaan hoe een cultuurverandering is te realiseren. Al eerder werd duidelijk dat cultuur een complex, gelaagd en ambigue aspect is van organisaties. Met een theorie in het achterhoofd is de cultuur herkenbaar door te kijken naar het samenspel van gedrag, arena en mindset. Deze onderdelen vormen met elkaar een systeem dat tendeeft naar een evenwichtstoestand, waaraan een cultuur zijn stabiliteit ontleent. In dit hoofdstuk is geconstateerd dat het bij cultuurverandering gaat om de overgang naar een nieuwe evenwichtstoestand, waarbij een verandering in ieder van de cultuuronderdelen is ontstaan.

De eerste contouren van het routeplan voor het bereiken van een cultuurverandering zijn in dit hoofdstuk gegeven. Deze zijn afgeleid uit de analyse van meerdere casus. De theoretische exploratie van Deel 1 zal een empirisch vervolg krijgen in het tweede gedeelte van deze dissertatie. Ook het empirisch onderzoek heeft een exploratief karakter. Theoretische ideeën worden aangelegd tegen empirische bevindingen uit de praktijk. Zo ontstaan er aanpassingen en bevestigingen van wat eerder werd gezegd. Theoretische en empirische verkenningen dragen aldus bij aan 'explanation building', zoals Yin (2003) het noemt. Om dit goed te kunnen doen worden de opbrengsten van dit hoofdstuk samengevat in een aantal veronderstellingen. In de hoofdstukken 7, 8 en 9 wordt bekeken of deze veronderstellingen overeenkomen met de uitkomsten van de verschillende deelonderzoeken. Dit noemt Yin (2003) 'patroonmatching'. Het gaat om de volgende veronderstellingen, waarbij de aangehouden volgorde het verloop van het besprokene in dit hoofdstuk weergeeft. De eerste veronderstelling is in hoofdstuk 2 al aan de orde geweest:

1. Organisatieculturen zijn gericht te veranderen.
2. Een gedragsprobleem als uitgangspunt voor een cultuurtransformatie verheldert de veranderopgave.
3. Gunstige voorwaarden zoals het bestaan van een verandercoalitie of affaires zullen de kans op een effectieve cultuurtransformatie vergroten.
4. Cultuurtransformatie start door verandering van minstens één cultuuronderdeel.
5. Confrontatie van de bestaande werkelijkheidsopvattingen speelt een belangrijke rol bij mindsetverandering.
6. Arenaverandering kan ontstaan door wisseling in het management, persoonlijke ontwikkeling van het zittend kader of door ruimte te geven aan een nieuwe garde.
7. Gedragsverandering wordt gerealiseerd door te zoeken naar nieuwe oplossingen en de verspreiding hiervan.

8. De onomkeerbaarheid van cultuurverandering wordt bewerkstelligd door een combinatie van arena- en gedragsverandering of arena- en mindsetverandering.
9. Cultuurverbetering richt zich op gedragsverandering en cultuurvernieuwing op mindsetverandering.
10. De keuze voor cultuurverbetering of vernieuwing is van belang voor de proportionaliteit van de interventies.
11. Beweging in het culturele equilibrium ontstaat door arenaverandering, het aanbren- gen van richting in de cultuurverandering ontstaat door gedrags- of mindsetveran- dering.
12. De snelheid van de cultuurverandering is te beïnvloeden door interventies op de drie cultuuronderdelen, tussentijdse meting en bijsturing.

Deze uitspraken zijn van belang om tot een routeplan voor cultuurtransformatie te komen. Ze gaan in op drie aspecten van het routeplan: voorbereiding, strategie en proportionaliteit. Daarnaast is er nog een vierde aspect van belang dat in het volgende hoofdstuk aan bod komt. Dit betreft de 'passendheid' die het plan heeft, gelet op het type organisatie dat in transitie moet worden gebracht. Als er verschillende typen culturen zijn, dan heeft dit mogelijk gevolgen voor de wijze waarop een cultuurverandering kan worden bereikt. In het volgende hoofdstuk worden daarom de verschillen verkend tussen publieke en private organisaties.

Wetenschappelijke vorderingen

In dit hoofdstuk zijn belangrijke toevoegingen ontstaan op het model van Schein dat als vertrekpunt is genomen. Door de groepsarena op te nemen in het cultuurmodel is inderdaad meer dynamiek ontstaan. De onderliggende veronderstelling is dat het veranderen van de arena van belang is voor het in beweging brengen van de cultuurverandering. Door de aanpassingen in het model is de vergelijkbaarheid van cultuurveranderingen toegenomen, waardoor inzicht is verkregen op ingrediënten die nodig zijn om een cultuurverandering te bereiken. Zo is een begin van een routeplan ontstaan dat rijker en gedetailleerder is in vergelijking met de veranderideeën van Schein. Voor hem ligt de nadruk op introspectie van cultuurinhouden door het management en een gezamenlijk besluit de aldus ontdekte basisassumpties te veranderen. De ideeën die in dit hoofdstuk zijn aangereikt, liggen op een meer strategisch niveau. Hierdoor ontstaat ruimte voor specifieke invullingen die aansluiten bij de kenmerken van een individuele organisatie. Ook creëert het mogelijkheden voor het gebruik van alternatieve interventies.

Hoofdstuk 5

Geaccidenteerd terrein: verschillen tussen publieke en private organisaties

Inleiding

Nu in de voorgaande hoofdstukken modellen zijn ontwikkeld over cultuur en cultuurverandering, komen we toe aan de vraag of er wezenlijke verschillen bestaan in cultuurtypen. Als dat het geval is, kan dat leiden tot onderling verschillende aanpakken om een cultuurtransformatie te bereiken. Gevolg is dat het routeplan passend gemaakt moet worden op het type organisatiecultuur.

Dit hoofdstuk kent de volgende opbouw. Het begint met een vraagstuk dat zich heeft voorgedaan bij een gemeentelijke organisatie, genaamd Parkeerdienst. Het betreft een organisatie waar Gelukkig aan de Maas in het verleden cultuuronderzoek heeft verricht (de exacte naam en vestigingsplaats zullen buiten beschouwing blijven). De Parkeerdienst heeft te maken met verschillende gedragsproblemen. Een cultuurverandering is nodig, maar wat zal het routeplan zijn? Van welk cultuurtype is hier sprake en hoe werkt dit door in de aanpak van de cultuurtransformatie? Om deze vragen te beantwoorden wordt ingegaan op het wezenlijke verschil tussen de overheid en het bedrijfsleven. Er blijkt een wezenlijk onderscheid te bestaan in de opgave waar overheden en bedrijven zich voor gesteld zien. Dat leidt tot een andere mindset. Politieke nabijheid geeft een nader onderscheid aan binnen overheidsculturen. Verschillen tussen de omgeving en opgave, en daarbij het onderscheid in politieke nabijheid leiden tot het inzicht dat er drie cultuurtypen bestaan: politiek-bestuurlijke organisaties, uitvoerende overheidsorganisaties en ondernemingen. Vervolgens wordt uitgewerkt wat dit betekent voor het routeplan dat de Parkeerdienst moet hanteren om de bestaande cultuurproblemen op te lossen. Daarnaast wordt bekeken of een soortgelijk routeplan ook kan worden gebruikt voor bedrijven en voor politiek-bestuurlijke organisaties. Het vermoeden ontstaat dat voor politiek-bestuurlijke organisaties een aangepast routeplan nodig is om cultuurveranderingen effectief te laten verlopen.

Het uitwerken van de Parkeerdienst-casus dient meerdere doelen. Het levert een theoretische schakel op voor de bepaling van routes naar cultuurverandering en het geeft een

nadere uitwerking van hetgeen in het eerste gedeelte van deze studie aan de orde kwam. De uitwerking van de casus markeert daarmee tevens de afronding van het theoriegedeelte.

Een routeplan voor de Parkeerdienst

De Parkeerdienst is een gemeentelijke organisatie die, in de tijd van het hier gepresenteerde onderzoek, net is ontstaan uit de samenvoeging van de voormalige Parkeerpolitie en het dienstonderdeel Parkeergaragebeheer. De nieuwe uitvoerende overheidsorganisatie die daarmee ontstaat, krijgt een nieuwe missie. Anders dan voorheen gaat het niet meer om handhaving van parkeerregels, maar om het scheppen van parkeerordening. Het management heeft besloten een cultuurverandering door te voeren, omdat de volgende gedragsproblemen zich voordoen:

- Er is een toenemend aantal klachten van burgers over onfatsoenlijke omgangsvormen van parkeercontroleurs.
- Parkeercontroleurs lopen regelmatig in groepen van 4 of 5 personen over straat. De productiviteit (aantal bezochte straten per ploeg) neemt hierdoor sterk af. Bovendien wordt de omvang van deze groepen controleurs door burgers ervaren als intimiderend.
- Onder parkeercontroleurs bestaat veel onrust omdat recentelijk nieuwe wetgeving van kracht is geworden, waardoor niet meer beschikken over geweldsmiddelen zoals de wapenstok en handboeien.

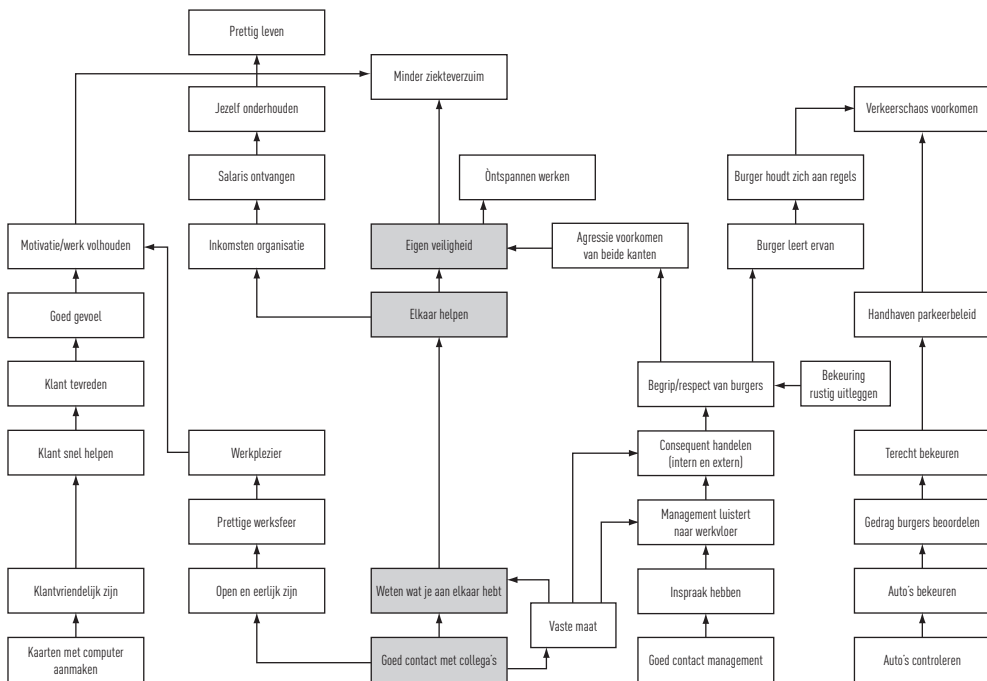
Dit alles in het licht van een ander gegeven:

- De relatie tussen het management en het personeel verslechtert. Er zijn conflicten en onder het personeel wordt zelfs gesproken over een wilde staking. Ook binnen het management bestaan gespannen verhoudingen.

Het management vindt een cultuurverandering noodzakelijk. De geconstateerde problemen vragen om een fundamentele oplossing, waarvoor veranderingen zullen moeten ontstaan in gedrag en houding van de betrokken medewerkers.

De eerste ingrediënten van het routeplan zijn hiermee aangegeven. Er is een aanleiding tot cultuurverandering: duidelijk is wat de gedragsproblemen zijn. Om inzicht te krijgen in de gedachtenwereld van medewerkers is een ladderings-onderzoek uitgevoerd. De mindset van het personeel laat zich tekenen door de volgende HVM (zie figuur 16).

De centrale waardenlijn wordt gevormd door de rood gekleurde waarden, beginnend met de activiteit 'goed contact met collega's'. Dat is belangrijk omdat men wil 'weten wat je aan elkaar hebt'. Anders is 'elkaar helpen' moeilijk, hetgeen nodig is voor het zeker stellen van de 'eigen veiligheid'. Het zijn waarden die allereerst met persoonlijk welbevinden te maken hebben en minder met de doelstellingen en de maatschappelijke functie van de organisatie.



Figuur 16 HVM Parkeerdienst (onderzoek adviesbureau Gelukkig aan de Maas, 1998, ongepubliceerd), 12 respondenten, 3 dmr's of meer

Deze waarden zouden 'personele waarden' genoemd kunnen worden. Het zijn waarden die een persoonlijk belang dienen.

Het grijze gedeelte en de rechterzijde van de HVM geven het waardenpatroon weer van de parkeercontroleurs, de voormalige Parkeerpolitie. De grijs gekleurde waarden en de linkerzijde worden gevormd door de voornaamste waarden en activiteiten van de garagedewerker. De centrale waarden bij deze organisatie zijn 'weten wat je aan elkaar hebt' en 'eigen veiligheid'. Uit deze HVM, in samenhang met de eerder vermelde gedragsproblemen, zijn verschillende cultuurproblemen af te lezen:

- De centrale waardenlijn wordt niet gevormd door waarden die het werk vertegenwoordigen (primaire proceswaarden), maar door personele waarden. Dit zijn waarden die een persoonlijk belang van medewerkers vertegenwoordigen.
- De parkeercontroleurs ervaren hun werk op straat als onveilig.
- Parkeercontroleurs hebben een waardenpatroon dat niet overeen komt met de missie van de nieuwe parkeerorganisatie. Ze zijn met handhaving bezig en missen een waardenpatroon dat past bij het bewerkstelligen van parkeerordening, het kernbegrip uit de missie en de kernwaarde van de nieuwe organisatie. Parkeercontroleurs hebben een repressieve opvatting van hun werk, terwijl deze meer dienstverlenend zou moeten zijn.

- Door de bestaande overtuigingen dat het werk gericht moet zijn op handhaving, waarschijnlijk versterkt door de eigen gevoelens van onveiligheid, roepen parkeercontroleurs bij het publiek meer irritatie en agressie op dan nodig is. Ze dragen daarmee zelf bij aan een klimaat van onveiligheid.

De grote verschillen tussen de waardenpatronen van parkeercontroleurs en garagemedewerkers vormen op de langere termijn misschien een probleem, als er een eenheidscultuur wordt nagestreefd. Zo vlak na de samenvoeging is het niet verwonderlijk dat er subcultuurverschillen zijn aan te wijzen.

De vraag is welk type cultuur de Parkeerdienst vertegenwoordigt en welke eisen dit cultuurtype stelt aan het routeplan. Als die vraag is beantwoord, kunnen we een invulling geven aan het routeplan voor deze dienst. Begonnen wordt met een bespreking van de meest kenmerkende verschillen tussen de overheid en het bedrijfsleven.

Omgevings- en opgaveverschillen tussen publieke en private organisaties

Rainey (1997) ziet een belangrijk verschil in de context. Bedrijven functioneren in een andere omgeving dan overheidsorganisaties. Ondernemingen kunnen failliet gaan. Een onderneming opereert in een marktsituatie en verkeert in een omgeving met concurrenten. Dat levert een competitie op die druk zet op verbetering van de eigen performance. De omgeving vraagt om aanpassing aan externe eisen, die interne veranderingen in gang zetten en die vervolgens nog moet leiden tot interne integratie met andere organisatieprocessen. Als men zich niet staande kan houden binnen het concurrentieveld, dan betekent dit het einde van de onderneming. Die kans loopt een overheidsorganisatie maar zelden. Daarmee is een belangrijk verschil tussen overheidsinstellingen en organisaties in het bedrijfsleven aangegeven. Ook Ringeling (2004: 256) gaat in op wat kenmerkende verschillen zijn tussen publieke en private organisaties. Hij concludeert dat niet zozeer de juridische status van belang is, maar dat het erom gaat of er marktomstandigheden bestaan of dat een organisatie een monopoliepositie heeft. Overheidsorganisaties presteren vooral onder monopolistische omstandigheden. Dit verschil maakt dat we in algemene zin kunnen spreken van twee typen organisaties: publieke en private organisaties.

De vraag is of beide organisatietypen ook twee typen culturen vertegenwoordigen. Zoeken we naar culturele verschillen tussen publieke en private organisaties, dan is de gemakkelijkste ingang te kijken naar wat er gebeurt als een overheidsorganisatie wordt omgevormd tot een onderneming. Bij die verandering komen beide organisatietypen immers aan bod. De overgang zal gepaard gaan met een cultuurverandering. Het PTT/KPN-voorbeeld uit het vorige hoofdstuk is in dit kader illustratief. Er is hier sprake van een cultuurtransformatie, waarmee wordt aangegeven dat de cultuur van de PTT andere centrale waarden kent dan de cultuur van KPN. De mindset is anders – de kern van de cultuur is dus verschillend – en

daarmee is aangegeven dat er een wezenlijke sfeerovergang heeft plaatsgevonden toen de PTT werd omgevormd tot KPN. De cultuur van de PTT heeft zich vernieuwd in de cultuur van de KPN.

Omdat bedrijven zich staande moeten houden in een concurrentieveld, zien zij zich voor de opgave gesteld zorg te dragen voor hun continuïteit.

Kenmerkend voor overheidsorganisaties is dat zij functioneren in een politiek-bestuurlijk-ambtelijke omgeving. Zij hebben een andere opgave. Overheden voeren wettelijke taken uit op basis van de wil van de politiek (Smit en Van Thiel, 2002). Omgevingseisen en de type-eigen opgaven hebben gevolgen voor de cultuur.

Publiek en private cultuurverschillen

In hun artikel zetten Smit en Van Thiel (2002) uiteen wat kenmerkende verschillen zijn tussen organisaties uit het bedrijfsleven en de overheid. Kern is dat in het bedrijfsleven commerciële waarden en normen worden omarmd, waarbij winst en het marktmechanisme centraal staan. Voor overheden speelt de politiek een belangrijke rol. De beide auteurs halen Jacobs (1992) aan die de fundamentele verschillen weerspiegeld ziet in de verschillende waardenpatronen die beide organisatietypen kenmerken. Dat maakt dit artikel relevant, want waarden maken in dit proefschrift onderdeel uit van de mindset van organisaties.

Bedrijf	Overheid
Leiderschap	Verantwoording
Winst	Algemeen belang
Efficiëntie	Behoorlijkheid
Effectiviteit	Rechtmatigheid
Innovatie	Zorgvuldigheid
Eigenbelang	Roeping
Resultaten	Regels
Exit	Voice
Aanpassing	Anticipatie
Geheimhouding	Openbaarheid

Figuur 17 Verschillen in waarden tussen bedrijfsleven en overheid, naar Jacobs (Smit en Van Thiel, 2002: 227)

Smit en Van Thiel behandelen de verschillen per horizontaal waardenpaar. Voor deze dissertatie is vooral de behandeling per vertikaal waardenpatroon van belang. Hierbij wordt de uitleg aangehouden die beide auteurs voor de verschillende waarden gebruiken.

Een bedrijf wordt geleid door een eindverantwoordelijke leidinggevende. In de democratische context waarin overheidsorganisaties functioneren worden doorslaggevende beslis-

singen door politieke bestuurders genomen, die veelal in collectief verband verantwoordelijk zijn en verantwoording afleggen. Dat collectief zorgt voor een specifieke dynamiek binnen politiek-bestuurlijke organisaties.

Voor een bedrijf is winst maken van belang in verband met de continuïteit. Die druk kennen overheidsorganisaties niet of nauwelijks. Daar gaat het niet om winst, maar om het dienen van het algemene publieke belang. Welbegrepen eigenbelang is voor het bedrijfsleven een waarde, terwijl dat bij de overheid niet op de voorgrond mag staan.

Efficiëntie, effectiviteit, innovatie, resultaatgerichtheid en geheimhouding hebben alle te maken met de instandhouding van de continuïteit van ondernemingen. Behoorlijkheid, zorgvuldigheid, regels en openbaarheid staan in verband met de publieke opdracht van overheden, die op een rechtmatige wijze moet worden uitgevoerd.

Bedrijven kunnen zich uit markten terugtrekken ('exit'), waar overheden niet naar eigen goeddunken werkterreinen kunnen verlaten. De burger bevindt zich, waar het de overheid aangaat, in een positie van gedwongen winkelnering. Er bestaat met een andere woorden een monopoliepositie. Een exit is dus niet mogelijk, niet voor de burger en niet voor de overheidsorganisatie. De burger mag zich wel uitspreken. Hij moet een 'voice' kunnen krijgen.

Bedrijven bevinden zich in de positie dat zij zich, weer ter wille van hun continuïteit, moeten aanpassen aan hun omgeving. Terwijl de overheid door haar institutionele macht situaties deels naar haar wil kan schikken. Zij kan hierdoor 'anticiperen' op de situatie die door eigen toedoen kan ontstaan.

De verschillen in omgeving en opgave hebben gevolgen voor de mindset van beide organisatietypen. Het zijn basiskenmerken die in meer of mindere mate tekenend zullen zijn voor bedrijven of overheidsorganisaties. Overheden verkeren veelal in een monopoliepositie. Bedrijven daarentegen vormen met velen een markt. Winst is voor bedrijven van levensbelang. Waarden als resultaatgerichtheid, effectiviteit en efficiëntie zijn belangrijk om bedrijfsdoelen (zoals omzet) te realiseren. Overheden dienen het algemene belang. Ze zijn ervoor om wettelijke taken uit te voeren en doen dat op een rechtmatige, zorgvuldige manier op basis van regels. Kenmerkend voor overheden is verder dat zij verantwoording moeten afleggen. Openbaarheid is hierbij een belangrijke waarde.

Rainey (1997) noemt nog een ander kenmerk van overheidsorganisaties. Medewerkers zouden gemotiveerd worden door de publieke dienstverlening. Meerdere onderzoekers houden zich met dit onderwerp bezig. Deze voor overheden kenmerkende motivatie heeft de naam 'public service motivation' gekregen (Steijn, 2006). Rainey (2003: 243) zegt hierover: "Public executives and managers tend to express a greater motivation to serve the public ()". Ook schrijft hij: "(I) the service ethic, the desire to serve the public, or as researchers on this topic now sometimes refer to it, public service motivation, or PSM". Hiermee wordt een onderscheid gemaakt met de motivatie van medewerkers en leidinggevendenden die in het bedrijfsleven werkzaam zijn.

Enkele voorbeelden

De genoemde basiskenmerken zijn voor een deel te herkennen in het PTT/KPN-voorbeeld uit hoofdstuk 4. Het daar besproken interview behandelt de tijd waarin KPN aan het ontstaan was. In het navolgende schema worden de verschillen uit het interview (Van der Pol en Straathof, 2005: 87-90) nog eens op een rij gezet. De lijst is wat ruimer omdat slechts een deel van de verschillen tot uiting kwam in de eerder genoemde citaten. Ze zijn gegroepeerd naar de omgeving en de drie cultuuronderdelen. De opengebleven velden in de rechterkolom duiden erop dat geen tegenpool aan de orde kwam van opmerkingen aan de linkerzijde.

	KPN	PTT
Omgeving	Markt	Overheid
Gedrag	Hanteren van één huisstijl Veranderingen in korte tijd doorvoeren Kwaliteit in dienstverlening Beoordelingen leiden tot geen of soms meerdere periodes	Iedere regio hanteert eigen huisstijl Lange doorlooptijden – Beoordelingen zijn ritueel, automatische periodiek
Arena	Management spreekt zich uit en handhaaft afspraken Jonge managers Carrière door prestaties Sturing en richting vanuit de top Competitie tussen organisatieonderdelen	– Managers van boven de 50 jaar Carrière door diensttijd Veel eigen vrijheden lager in de organisatie –
Mindset	“Wij zijn een high tech onderneming” “Klanten staan centraal” “Eenheid in de organisatie” “Ketenkwaliteit” “Leidinggeven is managen” “Een en dezelfde organisatie per regio”	– “We hebben abonnees” “Wij (bijvoorbeeld Amsterdam) kunnen een eigen organisatie invulling kiezen” “We letten op onze eigen kwaliteit” “De directie is verantwoordelijk maar kan niets aan de problemen doen” Nadruk op techniek

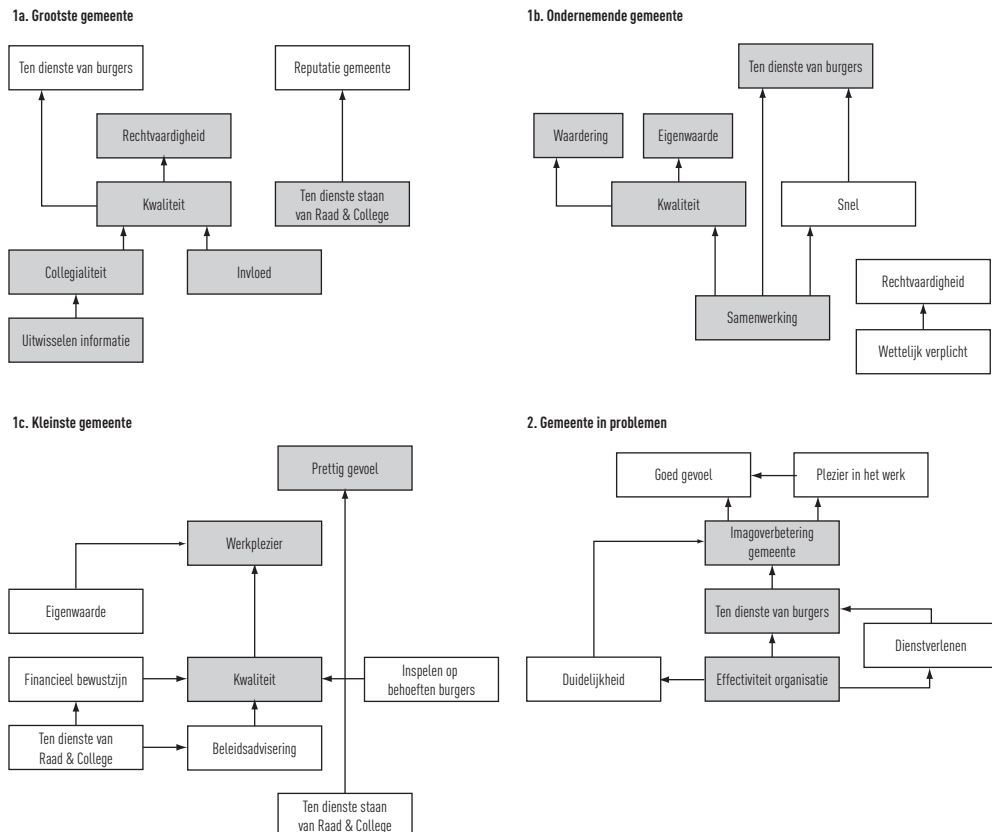
Figuur 18 Verschillen tussen het private KPN en het publieke PTT

Als we de bovengenoemde kenmerken in samenhang bekijken, ontstaat het volgende beeld. KPN opereert op een markt en de PTT kent vooral een overheidsomgeving. Een afnemer van de PTT verkeert in een positie van gedwongen winkelnering en wordt abonnee genoemd. Bij KPN draait het om klanten. Klanten staan centraal en dat moet ook wel want klanten kunnen overstappen naar andere aanbieders. Het gevolg hiervan is dat er ook meer wordt gestuurd binnen KPN. Dat geldt voor het beoogde niveau van kwaliteit in de dienstverlening, maar ook voor veranderingen die snel worden doorgevoerd. De PTT had lange doorlooptijden, hetgeen voort komt voort uit het streven binnen de organisatie om zorgvuldig te werk te gaan. Bovendien vrijwaart de monopoliepositie de organisatie van ingrijpende consequenties zoals een faillissement. De PTT laat zich door regels leiden als het gaat om het

maken van carrière of het toekennen van periodieken en niet door bedrijfsdoelen zoals bij KPN het geval is.

Een andere vergelijking ontstaat als de HVM's van publieke en private organisaties naast elkaar worden gezet. In 1999 werden vier ladder-onderzoeken uitgevoerd bij kleinere gemeenten. Afgezet tegen de HVM's van commerciële organisaties biedt dit een verder inzicht in de mindset-verschillen tussen overheden en ondernemingen.

Het onderzoek bij de eerste drie afgebeelde gemeenten is uitgevoerd in het kader van een gemeentelijke herindeling, direct nadat de juridische herindeling een feit is maar de feitelijke samenvoeging nog moet beginnen. Deze drie kleinere gemeenten werden geïntegreerd tot een gemeente, waarin ongeveer 25.000 inwoners wonen. De laatste, vierde HVM betreft de mindset van een gemeente die met opheffing werd bedreigd. In de navolgende HVM's zijn



Figuur 19 HVM's van drie gemeenten in een herindeling en een gemeente in de problemen (naar Gelukkig aan de Maas, 1999, 10 respondenten, dmr's 4 of meer, ongepubliceerd)

waarden grijs weergegeven als zij meer dan 6 keer worden genoemd door de 10 geïnterviewde respondenten. De wit gekleurde waarden zijn 4 of 5 keer naar voren gebracht.

Uit dit voorbeeld wordt duidelijk dat de basiskenmerken van de publieke en private waardenpatronen niet altijd terug te vinden hoeven te zijn in iedere HVM. Historie, specifieke gebeurtenissen in de omgeving en reacties hierop leiden tot specifieke invullingen van de mindset. De mindsets hebben een eigen invulling gekregen uitgaande van eenzelfde grondpatroon. Een korte beschrijving per gemeente zal de specifieke situatie verhelderen.

De eerste gemeente (de grootste van de drie samen te voegen gemeenten), kent een sterk hiërarchisch ingestelde arena. De machtsafstanden zijn groot. Collegeleden ondertekenen alle uitgaande brieven van ambtenaren. Beleidsambtenaren die qua geleverde kwaliteit bij het college in positieve zin opvallen, worden meer bij de beleidsvorming betrokken dan hun leidinggevenden. Daardoor wordt het begrijpelijk dat 'invloed' zo'n belangrijke waarde is in de collectieve mindset van deze gemeente.

De tweede HVM betreft een gemeente die veel internationaal opererende ondernemingen binnen haar grenzen telt. Daardoor wordt het verklaarbaar dat waarden zoals 'samenwerking' en 'snel' een rol spelen. Het komt regelmatig voor dat de burgemeester 's avonds door een ondernemer wordt gebeld voor een mondelinge goedkeuring op een aangevraagde vergunning, zodat activiteiten door kunnen gaan. Het is daarom niet verwonderlijk dat in deze gemeente 'ten dienste staan van burgers' de positie inneemt van een eindwaarde.

De derde gemeente is met 8000 burgers klein in omvang. Een deel van de wethouders is al meer dan 10 jaar op zijn post. De contacten met de bevolking verlopen gemoedelijk. Veel is gewoon geworden. Inefficiënties zoals onnodig lange doorlooptijden en het elkaar op de hoogte houden van de kleinste details, kunnen in deze organisatie voortbestaan. Ambtenaren in deze gemeente voeren het argument aan dat er te weinig capaciteit is om een organisatieverandering door te voeren.

De onder (2) afgebeelde HVM betreft een gemeente die in problemen verkeert. Eerst is er ruzie ontstaan tussen een aantal leidinggevende ambtenaren en een groep van enkele wethouders en raadsleden. Toen zijn de verhoudingen binnen het college verslechterd en daarna heeft het conflict zich verdiept doordat de pers werd betrokken. De ruzie lag op straat. De provincie dreigde met opheffing wat zou betekenen dat de organisatie, taken en bevoegdheden worden op gedeeld en verlegd naar omringende gemeenten. Ook hier neemt de waarde 'ten dienste van burgers' een centrale positie in. Het is een middel om het geschonden imago weer op een wenselijk niveau te brengen.

De politieke omgeving (gemeenteraad en het college van B&W) zijn in twee gemeenten terug te zien: in de grootste en kleinste. De bovengeschatte positie van de politiek is hiervoor de reden. In de ondernemende gemeente speelt deze geen rol van betekenis, omdat alle aandacht op burgers is gericht, waar men ook ondernemers toe rekent. De scheidslijn tussen bestuurders en ambtenaren lijkt verdwenen te zijn. In deze organisatie is een doelgerichte cultuur ontstaan, waarbij de focus ligt bij het ten dienste staan van burgers. In de gemeente die in problemen verkeert, functioneert de politieke omgeving niet meer en is alle aandacht gericht op het herstel van het geschonden imago.

Het publieke belang, burgers van dienst zijn, is in alle vier de gemeenten terug te vinden. Waarden die eigen zijn aan de overheid komen bij de eerste drie gemeenten voor: 'rechtvaardigheid', 'wettelijk verplicht' en 'beleidsadvisering'. Alleen bij de vierde gemeente, die met opheffing wordt bedreigd, is dit niet het geval. Die HVM tendeeft naar een bedrijfscultuur. Men wil de 'effectiviteit' van de organisatie vergroten. Het doel daarvan is om weer 'ten dienste van burgers' te kunnen zijn, wat zal leiden tot een 'imagoverbetering' van de gemeente. Het 'ten dienste van burgers' zijn is hier een middel om een hoger doel te bereiken en niet een einddoel zoals bij de twee eerste gemeenten wel het geval is. Ook de ondernemende gemeente tendeeft naar een bedrijfscultuur. Men wil 'samenwerken' om 'snel' te zijn en dat is gericht op het invullen van de waarde 'ten dienste zijn van burgers'.

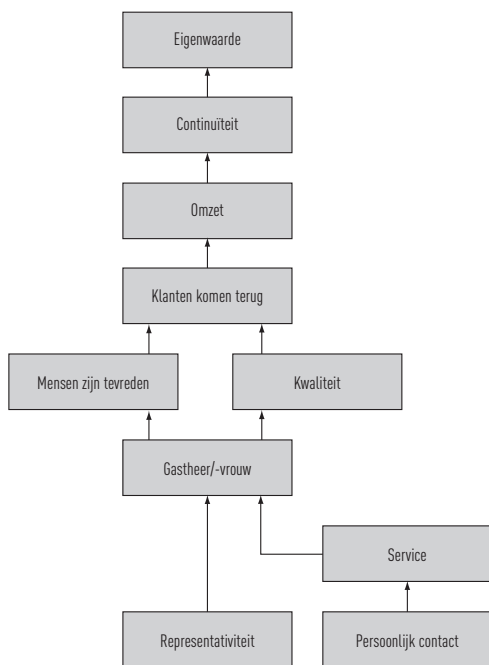
Kenmerkend zijn dus de aanwezigheid van de politiek (de ondernemende gemeente en de gemeente in problemen zijn uitzonderingen), diverse overheidswaarden en PSM (Public service motivation) in de vorm van 'ten dienste staan aan burgers'.

Als we deze HVM's vergelijken met die van een rondvaartmaatschappij, dan wordt nogmaals duidelijk hoezeer de omgeving waarin de organisatie functioneert, van invloed is op de waarden van mensen. Overeenkomstig het voorbeeld van het uitzendbureau dat in het vorige hoofdstuk is besproken, gaat het bij de rondvaartmaatschappij om 'omzet' en 'continuïteit'. Waarden zoals 'gastheerschap' en 'klanttevredenheid' zijn middelen om deze centrale waarden te bereiken.

Alles is gericht op het belang van 'klanten komen terug', wat 'omzet' zal genereren, waardoor de 'continuïteit' veilig gesteld kan worden. De waardentrijs 'omzet – winst – continuïteit' is voor deze onderneming van wezenlijk belang. Ook in de literatuur (Smit en Van Thiel, 2002) en bij het uitzendbureau, besproken in het voorgaande hoofdstuk, is de trijs te herkennen in de combinatie 'omzet – continuïteit'. Het is een typisch waardenpatroon van bedrijven, terwijl rechtmatigheid, zorgvuldigheid en het dienen van het publieke belang kenmerkende waarden zijn van overheidsorganisaties.

Het onderscheid in cultuur tussen private en publieke organisaties die de besproken auteurs met name toeschrijven aan een verschil in omgeving en opgave, zijn in resultaten van lad-

dering-onderzoeken te herkennen. Specifieke omstandigheden, zoals opheffingsgevaar of een hoge mate van gemeentelijke dienstbaarheid, maken dat de onderzochte overheidsorganisaties trekken gaan vertonen van een organisatie die zich in een markt staande moet houden.



Figuur 20 HVM Rondvaartmaatschappij (naar Van Rekom, 1992)

Overgangsvormen

Bij de bespreking van de mindsets van kleine gemeenten zagen we dat er variaties kunnen ontstaan op het grondpatroon van overheidswaarden. Deze kunnen tenderen richting het waardenpatroon van het bedrijfsleven. Als bijvoorbeeld een gemeente met opheffing wordt bedreigd ontstaat er een trits ('effectiviteit organisatie – ten dienste van burgers – imagoverbetering gemeente') die lijkt op de waarden trits die bij bedrijven te herkennen is. Een soortgelijke trits zagen we ook bij de ondernemende gemeente ('samenwerking – snel – ten dienste van burgers'). Niet alleen voor mindsets zijn er grijstinten aan te wijzen. Er blijken allerlei overgangsvormen te bestaan tussen overheid en bedrijfsleven.

Rainey (1997) bespreekt de verschillen tussen overheidsorganisaties en bedrijven en komt tot de conclusie dat er overgangsvormen zijn tussen overheid en markt. Organisaties zijn te schakelen naar hun mate van 'publicness', getuige de volgende matrix waarin voorbeelden van Amerikaanse organisaties zijn vervangen door Nederlandse voorbeelden. Afhankelijk

van de eigendomsverhoudingen en financiering is een organisatie meer of minder publiek te noemen. Zo heeft de aankoop van ABN AMRO in 2008 door de Nederlandse overheid een verandering in de eigendomsverhoudingen gebracht, waardoor de bank een meer publieke organisatie is geworden.

	Publiek eigendom	Privaat eigendom
Publieke financiering (belastingen, overheidscontracten)	Ministerie van defensie Scholen Waterschappen	Militaire industrie Maatschappen in ziekenhuizen Toneelgezelschappen
Private financiering (verkoop, private donaties)	Schiphol Holland Casino's Havenbedrijf Rotterdam	Philips AkzoNobel Randstad

Figuur 21 Mate van 'publicness' naar Rainey (1997:66)

Ook in de Nederlandse literatuur over verzelfstandiging van overheidsorganisaties wordt een verloop van overheidsorganisaties richting markt aangegeven (van Grootheest et al., 1998: 101). Agentschappen en zelfstandige bestuursorganen (ZBO's) zijn overheidsorganisaties die kenmerken van bedrijven vertonen. Hakvoort en Veenswijk (2004: 119) geven in dit kader de volgende beschrijving: "Agentschappen zijn onderdelen van een ministerie met een afgezonderd en een afwijkend beheer, met als oogmerk daarmee resultaatgericht en daardoor doelmatiger te kunnen werken. De ministeriële verantwoordelijkheid blijft bij agentschappen onverkort van toepassing. Dat is ook het verschil met zelfstandige bestuursorganen, die daarmee een aanmerkelijke grotere (strategische) bewegingsvrijheid hebben".

Van Thiel (2000: 1) gebruikt in haar proefschrift het begrip 'quango's', waarmee verzelfstandigde publieke organisaties worden bedoeld, die op afstand van de politiek opereren. De term refereert aan "quasi-autonomous non-governmental organizations". De afkorting wordt door haar toegedicht aan Barker (1982). In 't Veld (1995) spreekt in dit verband van hybride organisaties.

Verzelfstandiging van overheidsorganisaties kan dus als doel hebben overheidsorganisaties meer resultaatgericht en doelmatig te maken. Het zijn waarden die overeenkomen met het waardenpatroon dat volgens Smit en Van Thiel (2002) kenmerkend is voor bedrijven. Het zijn bedrijfsmatige waarden zoals 'resultaatgerichtheid', 'effectiviteit' en 'efficiëntie' die binnen publieke organisaties worden geïntroduceerd. Dit past bij een algemene tendens van verzakelijking die bij overheidsorganisaties gaande is. Methoden en handelwijzen uit het bedrijfsleven worden ingevoerd in overheidsorganisaties. Deze trend is omschreven als 'New Public Management' (NPM). Klijn (2008:11) ziet het ontstaan van deze beweging in de

jaren '80 van de 20^{ste} eeuw. Een belangrijke impuls hiertoe ontstond met het boek *Reinventing government* van Osborne en Gaebler (1993). Rainey (2003: 60) zegt over NPM: "Obviously, many people and organizations in the public and private sectors perform virtually the same functions. General managers, secretaries, computer programmers, auditors, personnel officers, maintenance workers, and many other specialists perform similar tasks in public, private, and hybrid organizations. Organizations located in different sectors – for example, hospitals, schools, and electric utilities – also perform the same general functions. The New Public Management movement that has spread through many nations in recent decades has taken various forms but has often emphasized the use in government of procedures similar to those purportedly used in business and private market activities, on the basis of the assumption that government and business organizations are sufficiently similar to make it possible to use similar to make it possible to use similar techniques in both settings ()".

In termen van de hier ontwikkelde theoretische modellen gaat het bij de verzakelijking van de overheid om een cultuurtransformatie en meer specifiek een cultuurverbetering. Nieuwe, bedrijfsmatige waardenlijnen worden aan de bestaande centrale waardenlijn toegevoegd, waardoor de collectieve mindset van de organisatie verandert. Doordat deze verbetering zal worden geïntegreerd in de totale cultuur, ontstaat op termijn een nieuw equilibrium.

Twee overheidsculturen en een bedrijfscultuur

Rainey (1997) bespreekt de rol van de politiek in het functioneren van overheidsorganisaties. Over het algemeen hebben overheidsorganisaties meer en complexere doelen dan organisaties in het bedrijfsleven. Wanneer de politiek een prominente rol gaat spelen neemt de complexiteit verder toe. Als er sprake is van grote politieke invloed leidt dit voor medewerkers tot minder duidelijke, meer gecompliceerde instructies. Daardoor is het lastiger te voldoen aan wensen van afnemers (burgers) en is de doeltreffendheid van het functioneren minder gemakkelijk aan te geven. Het motiveren van het personeel wordt bemoeilijkt door de complexiteit van het politieke klimaat. Performance indicatoren kunnen niet gemakkelijk concreet worden geformuleerd. Vele waarden spelen een rol die vaak onderlinge tegenstellingen laten zien, er zijn complexe agenda's en diverse controlerende organen. Overheidsorganisaties waar de politieke invloed groter is, worden nauwlettender gevolgd door de media en zullen daarop anticiperen.

Politieke nabijheid betekent voor overheidsorganisaties rekening houden met de eisen die de politieke arena stelt. Het voortbestaan van een wethouderschap, kan bijvoorbeeld door de gemeenteraad in gevaar worden gebracht. "Een belangrijk instrument voor de raad om zijn dominante positie te kunnen waarmaken, is de bevoegdheid om wethouders te ontslaan als zij het vertrouwen verliezen" (Tops en Zouridis, 2002: 38). De pers speelt een dubbelrol. Enerzijds is media-aandacht nodig om bekendheid te geven aan het politieke optreden,

anderzijds kunnen artikelen van journalisten een politieke carrière kwetsbaar maken. Er bestaat een “indringende openbaarheid” (Tops en Zouridis, 2002: 33). De politieke arena wordt getekend door conflicten. Politiek betekent het samenkomen van belangentegenstellingen. Dit alles leidt tot een politieke dynamiek die het functioneren van een politiek nabije organisatie beïnvloedt.

Door de verkiezingen vindt er regelmatig een verschuiving plaats in de politieke machtsvorming. Voor politieke partijen zijn kiezers de omgeving en herverkiezing de opgave. Politiek nabije organisaties hebben daarom meer dan andere overheidsorganisaties te maken met een ‘time frame’.

Bovendien hebben dit soort van organisaties, waartoe beleidsafdelingen van ministeries behoren en bestuursdiensten van gemeenten, te maken met een wisselende aandacht voor onderwerpen. Politiek inhoudelijke prioriteiten kunnen elkaar snel opvolgen en dat maakt deze overheidsorganisaties bijzonder. In politiek nabije organisaties zijn feitelijk twee bronnen van invloed aan te wijzen. Er is een ambtelijke top die verantwoordelijk is voor het functioneren van de organisatie en een politiek-bestuurlijke top die voor een belangrijk deel de agenda van het werk in deze organisaties kan bepalen. In de termen van het cultuurmodel betekent dit dat de grenzen tussen cultuur en omgeving permeabel zijn.

Politiek nabije organisaties zijn door de politieke dynamiek, het time frame van politieke doelstellingen en de permeabele cultuurgrenzen te onderscheiden van publieke organisaties waarin de invloed van de politiek minder groot is. Dan gaat het om uitvoerende diensten, agentschappen, ZBO’s of overheidsbedrijven die alle zijn aan te duiden met de verzamelnaam ‘uitvoerende overheidsorganisaties’.

Hiermee ontstaat op basis van een wezenlijk verschil in de omgeving en opgave tussen bedrijfsleven en overheid, en de al of niet onmiddellijke aanwezigheid van de politiek, een driedeling in cultuurtypen: politiek-bestuurlijke organisaties, uitvoerende overheidsorganisaties en ondernemingen.

Dit roept de volgende vraag op: als er sprake is van drie cultuurtypen, is het dan ook zo dat ieder type zijn eigen specificaties stelt aan het routeplan? Een begin van een antwoord ontstaat door het formuleren van een routeplan voor een overheidsdienst. Hiervoor wordt de casus van de Parkeerdienst gebruikt dat in het begin van dit hoofdstuk is geïntroduceerd.

Routeplan voor een uitvoerende overheidsorganisatie

De cultuurproblemen van de Parkeerdienst zijn al eerder in kaart gebracht en nu wordt het tijd deze in verband te brengen met de ingrediënten van het routeplan voor verandering. De invulling hiervan geeft meer duidelijkheid over de wijze waarop een routeplan voor uitvoerende overheidsorganisaties er uit zal moeten zien.

Diagnose

Het doel van diagnose is duidelijk te krijgen wat er aan de hand is en hoe de cultuurtransformatie moet worden aangepakt. Het gaat om een koppeling van het probleem aan een remedie. De volgende conclusies leggen een verband tussen de problemen van de Parkeerdienst en de soorten cultuurverandering waarvan gebruik kan worden gemaakt:

- De Parkeerdienst is een uitvoerende overheidsorganisatie, zoals ook de Belastingdienst dat is. Het is geen organisatie die trekken van een bedrijf vertoont, zoals een ZBO of agentschap en het is geen overheidsbedrijf in de zin dat de organisatie zich op een markt begeeft, wat wel geldt voor bijvoorbeeld de luchthaven Schiphol en Holland Casino's.
- Het is een organisatie die het maatschappelijke belang dient. De maatschappelijke opgave is parkeerordering te bereiken. De organisatie heeft een monopolie. Parkeervergunningen kunnen alleen bij deze organisatie worden verkregen. De organisatie is in transitie: de samenvoeging van onderdelen heeft plaatsgevonden maar de integratie heeft zich nog niet voltrokken. De cultuur is nog niet ontplooid tot een eerste evenwilibrium. Restanten van de donororganisaties zijn nog zichtbaar. Er zijn twee subculturen, die te herleiden zijn tot parkeerbeheerders en parkeercontroleurs. Begeleide cultuurvorming – actieve begeleiding van de cultuurontplooiing door het management – is geboden anders settelen zich werk- en denkwijzen die niet passend zijn voor de opgave van deze organisatie: het bewerkstelligen van parkeerordering in de stad.
- De belangrijkste cultuurproblemen doen zich voor bij de groep parkeercontroleurs. Zij zijn in hun denken nog gericht op handhaving. Het gaat om verschillende centrale waarden die controleurs hebben meegenomen uit de politieorganisatie waar zij voorheen werkten. Bij de Parkeerdienst zou echter parkeerordering de centrale waarde moeten zijn.
- Voor zowel parkeercontroleurs als parkeerbeheerders geldt dat zij personele waarden voorop plaatsen. Parkeercontroleurs lopen met 4 of 5 personen tegelijk over straat en dat intimideert burgers. Parkeercontroleurs kiezen voor deze aanpak omdat ze zich onveilig voelen, sinds ze niet meer beschikken over geweldsmiddelen zoals de wapenstok of handboeien. De eigen veiligheid is op het moment van onderzoek de centrale waarde.
- Naast cultuurvorming zal dus nog een cultuurtransformatie moeten plaatsvinden onder de parkeercontroleurs. Het betreft hier een cultuurvernieuwing, omdat het gaat om een nieuwe centrale waardenlijn in de mindset. Primaire proceswaarden die direct samenhangen met het bereiken van parkeerordering moeten de prominente plaats van personele waarden verdringen.
- Er is een gemis aan gunstige voorwaarden voor de cultuurtransitie. Intern zijn er spanningen in het management, die eerst moeten worden opgelost. Verder zijn er spanningen tussen het personeel en het management. Dit tast het gezag aan van het management en vermindert de voorbeeldfunctie.

Samengevat ontstaat het volgende beeld. De organisatie is nieuw en begeleide cultuurvorming is geboden. Om de voornaamste problemen te overwinnen moet een cultuurvernieuwing plaatsvinden die vooral wordt gericht op de parkeercontroleurs. Waarden die te maken hebben met parkeerordening zullen de plaats moeten gaan innemen van de persoonlijke waarden. Er bestaan hiervoor echter onvoldoende gunstige voorwaarden, waardoor de effectiviteit van het transitieproces gevaar loopt. Eerst moet daarom worden geïnterveneerd op de verhoudingen binnen het managementteam.

Gunstige voorwaarden

De bespreking van deze en volgende stappen in het routeplan, geven concrete aanwijzingen voor een veranderaanpak. Ze zijn bedoeld als illustratie en het is dus mogelijk dat er nog meer of andere interventies effectief kunnen zijn. Er spelen twee kwesties. Allereerst zijn er spanningen binnen het management. Teambuilding gericht op het onder begeleiding uitpraten van problemen in de onderlinge verhoudingen, of zelfs het vertrek van een of meer MT-leden, kunnen een oplossing voor dit probleem betekenen.

Verder zijn er conflicten ontstaan tussen het personeel en het management. Onder medewerkers wordt zelfs gesproken over de mogelijkheid van een wilde staking. De kans is groot dat de gemoederen met de tijd wat rustiger zullen worden. Gesprekken met het personeel over de problemen die men ervaart, kunnen helpen. Impactvolle interventies gericht op de parkeercontroleurs in het kader van de cultuurtransformatie moeten daarom wachten totdat de rust is weergekeerd.

Start

Geleide cultuurvorming kan ontstaan door aandacht te besteden aan de begrenzing van de organisatie, het introduceren van een gedragscode en het aanbrengen van een begin van een groepsrangordening. Dit laatste gebeurt door middel van functie-invullingen waarmee duidelijk wordt wat de verantwoordelijkheden zijn van controleurs, teamleiders, etcetera. Verder kan een intensivering ontstaan van de contacten tussen de direct leidinggevend en de parkeercontroleurs ontstaan. Dit op voorwaarde dat alle leidinggevend de stem van het management vertolken. Voor het realiseren van deze eenheid van management, is het nodig dat de onderlinge verhoudingen worden versterkt.

Ervan uitgaande dat er gunstige voorwaarden zijn ontstaan, is het veranderdoel in deze fase een doorslaggevende verandering te bereiken in minstens een cultuurlaag. Feitelijk is die al gerealiseerd doordat de omgeving van parkeercontroleurs en garagemedewerkers is veranderd. Ze hebben de organisaties waar ze werkzaam waren, achter zich gelaten en zijn samengebracht in een nieuwe organisatie. Ook is een wetswijziging doorgevoerd, waardoor parkeercontroleurs niet meer kunnen beschikken over geweldsmiddelen. Dit sluit aan bij de gewijzigde maatschappelijke functie die vervuld moet worden. Het veranderdoel is

een drastische verandering totstandbrengen van de mindset. Het gaat immers om een cultuurvernieuwing. In deze fase kan, overeenkomstig het voorbeeld van de Belastingdienst uit het eerste intermezzo, worden volstaan met twee interventies. Allereerst een bijeenkomst waarin de nieuwe missie van de organisatie wordt gepresenteerd en besproken. Het management moet deze missie verder uitdragen en in zijn eigen optreden hiervan getuigen. De tweede interventie betreft het uit elkaar halen van oude teamverbanden onder controleurs. Voorkomen moet worden dat er een arena ontstaat van subgroepen die de oude politiecultuur in stand houden. Terugval naar het vorige equilibrium is dan niet mogelijk omdat voor controleurs de oude gedragspatronen en denkwijzen worden tegengegaan door het scheppen van een nieuwe arena.

Verdieping

Het doel van deze fase is de verandering onomkeerbaar te maken. Dat kan door de inzet van interventies die alle cultuuronderdelen raken. Hierdoor vindt een verdieping plaats van de reeds ingezette cultuurverandering.

In deze fase komen alle cultuuronderdelen aan bod. Interventies gericht op de gedragslaag kunnen bijvoorbeeld bestaan uit het inrichten van een pilot, waar parkeercontroleurs experimenteren met nieuwe oplossingen gericht op parkeerordening. Kleine groepjes van controleurs worden dan verantwoordelijk gemaakt voor het bewerkstelligen van een geordend straatbeeld. Door periodiek op de drukste tijdstippen foto's te maken van straten kan een beeld opleveren van de ontwikkeling van de ordening. Opbrengsten van de pilot kunnen worden omgezet in een training voor de rest van het personeel.

Een ander idee is een mentorprogramma te ontwikkelen voor nieuw geworven parkeercontroleurs dat is gebaseerd op de gewenste manier van taakuitoefening door controleurs. Verder kan een gedragsregel worden gesteld die inhoudt dat parkeercontroleurs met maximaal drie personen op straat mogen lopen.

Belangrijk is dat er interventies ontstaan die zijn gericht op verandering van de arena. Leidinggevendenden kunnen deelnemen aan supervisiebijeenkomsten. Dit geeft hun de mogelijkheid een sterkere positie (boven-voor) te verkrijgen binnen hun team, waardoor de voorbeeldwerking sterker wordt. Daarnaast kan de arena worden beïnvloed door medewerkers en leidinggevendenden, die op een succesvolle wijze betrokken zijn geweest bij de pilots, carrière te laten maken in positie danwel in werkzaamheden.

Verbreiding

Als deze fase is bereikt, zullen er allerlei initiatieven worden ontwikkeld binnen de organisatie die duiden op het bereiken van een nieuw equilibrium. Deze fase vraagt nog wel bijdragen van het management, maar een belangrijk deel van de inspanningen worden ook geïnitieerd binnen andere delen van de organisatie.

Drie cultuurtypen, twee routeplannen

Er zijn geen redenen om aan te nemen dat andere uitvoerende overheidsorganisaties een routeplan nodig hebben dat afwijkt van het hierboven uitgewerkte voorbeeld. Het routeplan voor de Parkeerdienst kan op hoofdlijnen ook worden gebruikt voor een cultuurtransformatie bij de zorginstellingen, scholen, of het ingenieursbureau van een gemeente. Natuurlijk wel aangepast aan de lokale omstandigheden, culturele eigenheid en gewenste veranderingen. De vraag is vervolgens of eenzelfde routeplan passend is voor politiek-bestuurlijke organisaties? En hoe zit dat voor bedrijven?

De nabijheid van de politiek heeft meerdere gevolgen. Door de permeabiliteit van overheidsorganisaties, brengt de politiek haar eigen dynamische wereld binnen. Daarbij worden ook time frames neergezet waar de organisatie aan moet beantwoorden. Deze kenmerken van politiek-bestuurlijke organisaties vormen ongunstige voorwaarden, die niet al te gemakkelijk verhelpen zijn, omdat de politiek niet uit de onmiddellijke omgeving valt te weren en het beïnvloeden van de politiek door de ambtelijke organisatie niet past binnen de verhoudingen. Een cultuurverandering heeft tijd nodig en die wordt door het beperkte timeframe van de politiek niet gegeven. Politieke bestuurders laten zich niet inperken door het ambtelijk management, waardoor eenheid van management onder de ambtelijke top en bestuurders moeilijk is te verwezenlijken. Zo liggen de verhoudingen niet. De dubbele sturing bij politiek-bestuurlijke organisaties (politieke bestuurders en ambtelijk management) levert snel onheldere boodschappen op, complexiteit, veel en tegengestelde waarden, zoals Rainey al aangaf. Die ambiguïteit is niet bevorderlijk voor een cultuurtransformatie.

Mogelijk kan rekening gehouden worden met de genoemde kenmerken. Daarvoor is nodig dat de cultuurverandering zich in korte tijd voltrekt en zouden politieke bestuurders en ambtelijke top gedurende die tijd op een lijn moeten zitten. Het is de vraag of een dergelijk routeplan te maken en te effectueren is. Wanneer dat niet het geval is, moet voor dit soort organisaties mogelijk afgezien worden van cultuurverbetering en cultuurvernieuwing. Dan blijven alleen evolutionaire vormen en begeleide cultuurvorming over. Kenmerkend hiervoor is dat zij uitgaan van geleidelijkheid en meer tijd nemen.

De vraag of er effectieve routeplannen mogelijk zijn voor een cultuurtransformatie bij politiek-bestuurlijke organisaties, zal onderdeel uitmaken van het empirisch onderzoek dat in het tweede gedeelte van deze dissertatie aan de orde komt.

Voor bedrijfsculturen zijn dit soort belemmeringen niet aanwezig. De buitenwereld komt niet voortdurend binnen. Cultuurveranderdoelstellingen kunnen langere tijd aandacht krijgen en meestal is de externe dynamiek te beperken tot een aanvaardbaar niveau. Politiek en pers staan in de regel op afstand. Het ligt dus voor de hand dat voor bedrijven eenzelfde routeplan te gebruiken is als voor uitvoerende overheidsorganisaties.

Nadere veronderstellingen

De opbrengsten van dit hoofdstuk kunnen opnieuw in een aantal veronderstellingen worden vervat, die een aanvulling vormen op het geconstateerde uit het voorgaande hoofdstuk. Ook deze worden in Deel 2 getoetst.

1. Public service motivation (PSM) is een tekenend waardenpatroon voor overheidsorganisaties.
2. Verzakelijking van overheden (NPM) gaat gepaard met de introductie van bedrijfsmatige waarden in de mindset.
3. Cultuurtransformatie bij uitvoerende overheidsorganisaties en bedrijven verloopt langs dezelfde route. Voor politiek-bestuurlijke organisaties geldt een aangepast routeplan.
4. Een routeplan voor cultuurverandering bestaat uit: vaststelling van het gedragsprobleem, diagnose, creëren van gunstige voorwaarden en start, verdieping en verbreding middels interventies.

Samenvatting

Na een bespreking van cultuurverschillen aan de hand van literatuur en voorbeelden uit de praktijk, is geconcludeerd dat er verschillen zijn aan te wijzen tussen private en publieke organisaties. Al bestaat er een glijdende schaal tussen overheden en bedrijven. Een onderneming, die in de vrije markt opereert, kent een wezenlijk andere cultuur dan een organisatie op het andere uiterste van het spectrum: een monopolistische overheidsorganisatie. Binnen het veld van overheidsorganisaties zijn twee cultuurtypen te onderscheiden. Het verschil ontstaat door de nabijheid van de politiek. Het is aannemelijk dat voor de drie cultuurtypen twee routeplannen geëigend zijn. Een voor bedrijfsculturen en voor culturen van uitvoerende overheidsorganisaties en daarnaast een voor politiek nabije overheidsorganisaties. Voor de passendheid van het routeplan is een onderscheid in cultuurtype van belang. Politiek-bestuurlijke organisaties kennen zodanige specificaties dat een eigen routeplan gevonden moet worden. Deze zal kortdurend moeten zijn en ook timing speelt een rol, want de politieke en ambtelijke top moeten gedurende het veranderproces op een lijn zitten. Alleen dan is er sprake van gunstige voorwaarden voor cultuurtransformatie.

Deel 2

Cultuurverkenningen en conclusies



Leeswijzer Deel 2

De theoretische verkenning heeft in Deel 1 geleid tot 16 veronderstellingen over een rou-teplan om een cultuurverandering te realiseren. Deze veronderstellingen worden in dit tweede gedeelte getoetst door middel van onderzoek bij drie organisaties. Deze toetsing leidt tot aanpassing, verfijning, of bevestiging van de veronderstellingen. Deze gewijzigde veronderstellingen geven aanleiding tot een aantal conclusies over cultuur en cultuurverandering. Daarmee bereiken we het doel van Deel 2: antwoorden op de vragen uit de vraagstelling die in hoofdstuk 1 de basis vormden voor deze dissertatie. Het gaat hierbij om wetenschappelijke antwoorden, omdat ze gebaseerd zijn op wetenschappelijke literatuur en wetenschappelijk onderzoek.

Ook in Deel 1 werd gebruik gemaakt van onderzoeksmateriaal, maar dat had een andere functie. Daar waar de casebeschrijvingen in Deel 1 de theorievorming illustreerden en ondersteunden, is het empirische onderzoek van Deel 2 uitgevoerd nadat de theorie van Deel 1 reeds was ontwikkeld. De theorievorming krijgt nu de functie van betekenis kader, waarmee onderzoeksdata zijn te interpreteren.

Dit tweede gedeelte begint met de bouw van een onderzoeksinstrument. Zo wordt de laatste subvraag uit de vraagstelling van hoofdstuk 1 beantwoord. Het stelt ons in staat om op gedetailleerde wijze cultuuronderzoek te doen. De betrouwbaarheid van het instrumentarium maakt het mogelijk het onderzoek vaker uit te voeren en vergelijkingen te maken. Dit geeft de mogelijkheid gedetailleerder te kijken.

Het grootste deel van dit tweede gedeelte bestaat uit het verslag van het cultuuronderzoek bij drie organisaties: Centrale Verwerking Openbaar Ministerie (CVOM), Rabobank Nederland Spaarbank (RNS) en Concerncommunicatie gemeente Rotterdam (aan te duiden als Concerncommunicatie). Elke organisatie wordt in een apart hoofdstuk besproken. Voor de casuskeuze is gebruik gemaakt van de eerdere onderverdeling in cultuurtypen: een uitvoerende overheidsorganisatie (CVOM), een onderneming (RNS) en een politiek-bestuurlijke organisatie (Concerncommunicatie).

Bij de bespreking van het onderzoeksontwerp wordt ingegaan op de verschillende onderdelen zoals meetmethoden en meetmomenten. Het gaat in het empirische onderzoek om een casestudie, een onderzoeksvorm die geëigend is wanneer een onderwerp complex is en onvoldoende wetenschappelijk is verkend en daarom nader moet worden geëxploreerd (Yin, 2003). Dat is hier het geval. In de het eerste hoofdstuk zagen we al dat cultuur en cultuurverandering containerbegrippen zijn. Door theorievorming, het doel waar de drie casestudies aan bijdragen, kan meer grip ontstaan.

In hoofdstuk 10 worden de resultaten van de deelonderzoeken met elkaar vergeleken. Dit leidt tot deelconclusies. In dit hoofdstuk wordt ook met een kritische blik gekeken naar de opbrengst van deze dissertatie. Zijn er geen andere verklaringen mogelijk voor de verkregen resultaten?

In het slothoofdstuk komen de eindconclusies aan de orde. Hierbij wordt ingegaan op de wetenschappelijke opbrengsten van deze promotiestudie. Tot slot worden door het benoemen van toepassingsmogelijkheden enkele vergezichten geschilderd.

Hoofdstuk 6

Landmeter: een onderzoeksinstrument voor cultuur en cultuurverandering

Inleiding

Het doel van dit hoofdstuk is het construeren van een onderzoeksinstrument waardoor cultuur en cultuurverandering meetbaar te maken zijn. Dit is de laatste onbeantwoorde subvraag uit de proefschriftvraagstelling van hoofdstuk 1. Het meetinstrument zal bestaan uit een combinatie van verschillende onderzoeksmethoden. Een volgordelijk en doelgericht gebruik van de meetmethoden vormen samen het onderzoeksontwerp van deze dissertatie.

Nadat in de voorgaande hoofdstukken is ingegaan op de theorie over cultuur en cultuurverandering, wordt het nu tijd de ontwikkelde modellen aan te leggen tegen de praktijk. Dat gebeurt door middel van empirisch onderzoek. Om een idee te krijgen van de omvang van het onderzoek: bij de drie onderzochte organisaties is in 2007 een voor- en een nameting uitgevoerd. In totaal werden 129 mensen mondeling geïnterviewd, vaak in meerdere sessies. Schriftelijke enquêtes gingen uit naar een nog groter aantal. Door opvolging van de uitgezette schriftelijke enquêtes is een respons bereikt van 99%. Tijdens de onderzoeksperiode zijn voor de drie organisaties logboeken bijgehouden en hebben er presentaties plaatsgevonden over de resultaten van de voor- en nameting. Er zijn in de onderzoeken honderden waarden en tientallen gedragso oplossingen verzameld en met elkaar in verband gebracht. Om de verwerking van de vele gegevens mogelijk te maken is een apart automatiseringsprogramma geschreven.

Begonnen wordt met een uitleg van het onderzoeksontwerp. Zo wordt de samenhang tussen de verschillende onderzoeksmethoden en meetmomenten duidelijk. Daarna worden de diverse onderdelen van het ontwerp een voor een besproken. Vervolgens komt de kalibratie van iedere meetmethode aan bod. Een wijzer kan immers wel uitslaan, maar de vraag is welke grenswaarden moeten worden aangehouden, waardoor gegevens informatiewaarde krijgen. Tenslotte worden de eisen besproken waaraan het instrumentarium moet voldoen. Er zijn twee wetenschappelijke criteria die aan het onderzoeksinstrumentarium worden gesteld: meet het wat we willen meten en meet het voldoende nauwkeurig, zodat vervolg-

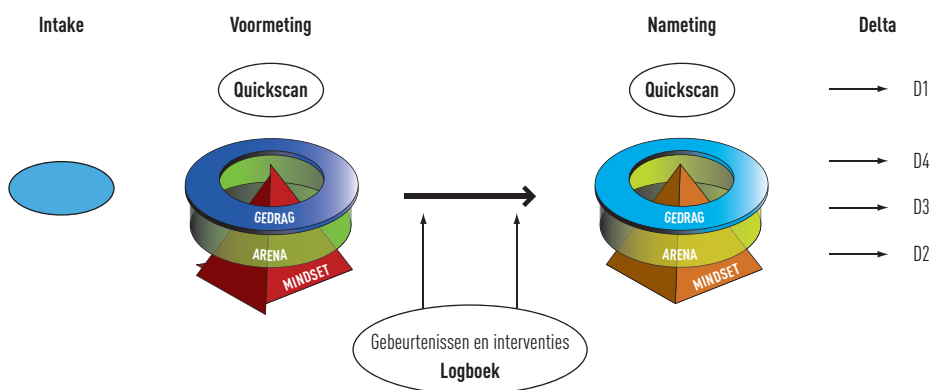
metingen en onderzoeksresultaten van andere organisaties met elkaar in verband te brengen zijn (Baarda en De Goede, 2001). Korter gezegd: is het onderzoeksinstrumentarium voldoende valide en betrouwbaar.

Onderzoeksontwerp, inrichtingskeuzen en onderzoeksteam

Een aantal keuzen vraagt om een nadere toelichting. Keuzen betreffende het meetinstrumentarium dat door een team van onderzoekers is ingezet bij drie organisaties. Ook de samenstelling en het functioneren van het onderzoeksteam worden kort besproken.

Onderzoeksontwerp

Het ontwerp kent verschillende stappen in de tijd die in de onderstaande figuur van links naar rechts staan afgebeeld (intake – voormeting – intervalperiode – nameting – constatering van opgetreden verschillen) en meerdere onderzoeksmethoden die van boven naar beneden zijn weergegeven (quickscan – onderzoek naar gedrag, arena en mindset – logboek). Onder 'intervalperiode' wordt de periode van zes maanden verstaan tussen de voor- en nameting. Met 'delta' worden de verschillen bedoeld die tussen de metingen zijn opgetreden.



Figuur 22 Onderzoeksontwerp

Het uitzetten van de quickscan (een vragenlijst) en het onderzoek naar gedrag, arena en mindset vormen samen een meting die twee keer is toegepast: de voor- en de nameting. Ook de intake wordt als een apart meetmoment gezien.

Ieder van de cultuuronderdelen kent een specifieke onderzoeksmethode. De mindset wordt met laddering onderzocht (in het theoriegedeelte zijn al meerdere uitkomsten van laddering-onderzoeken besproken). Het collectieve gedragsrepertoire wordt onderzocht met een omgekeerde vorm van laddering. Er wordt niet vanuit activiteiten gevraagd naar waarden, kernwaarden en vervolgens naar achterliggende waarden, zoals bij laddering het geval is, maar er wordt vanuit waarden doorgevraagd naar concrete oplossingen die

respondenten gebruiken om deze waarden te realiseren. De groepsarena wordt in kaart gebracht met een arena-analyse. Het is een manier om de constellatie van betrekkingen binnen organisaties in beeld te brengen, gebaseerd op het relatiemodel van Leary (zie Remmerswaal, 2000).

Deze drie onderzoeksmethoden (laddering-onderzoek, arena-analyse en repertoireonderzoek) leveren specifieke informatie op die bij elkaar genomen een beeld geven van de organisatiecultuur.

Dit uit verschillende onderzoeksmethoden opgebouwde beeld wordt aangelegd tegen een andere bron om de cultuur in kaart te brengen. Het gaat om een meer algemeen gerichte onderzoeksmethode: de quickscan cultuur (Straathof en Van Dijk, 2003: 133-139), die vanuit een vragenlijstaanpak (survey) een totaalbeeld geeft van de verschillen tussen bestaande en gewenste cultuur.

Ten slotte wordt per onderzochte organisatie een logboek bijgehouden, zodat duidelijk wordt of en wanneer zich relevante gebeurtenissen en interventies hebben voorgedaan.

Door de delta's 1 tot en met 4 te koppelen aan de opgetekende gebeurtenissen en interventies kunnen veranderingen in de cultuur worden verklaard. De volgorde van de delta's is de volgorde waarin de resultaten worden besproken. Hierbij wordt het theoretische kader uit het eerste gedeelte als betekeniskader gebruikt. Op die manier kan aan het licht komen welke veranderingen zijn toe te schrijven aan welke gebeurtenissen en interventies.

Als de onderzoeksresultaten van de drie deelonderzoeken worden vergeleken, ontstaan mogelijk nadere inzichten over hoe cultuurverandering gericht tot stand kan worden gebracht.

Overwegingen bij inrichtingskeuzen van het ontwerp

Aan de inrichting van het ontwerp liggen meerdere keuzen ten grondslag, zes om exact te zijn. Allereerst is er de keuze de modellen voor cultuur en cultuurverandering te gebruiken als betekeniskader voor de metingen en uitkomsten van deelonderzoeken. Er wordt uitgegaan van de eigen inzichten en aanpak van managers, waarbij de invloed van het cultuuronderzoek wordt beperkt tot de registratie van wat er gebeurt en welke veranderingen zich hebben voorgedaan. De tweede keuze heeft betrekking op de korte tijdsspanne tussen de voor- en nameting en de derde heeft te maken met hoe gedrag wordt gemeten. Een vierde beslissing betreft de keuze van respondentgroepen. Hoe om te gaan met de omgeving als cultuurlaag is een vijfde vraag die beantwoord is. Het laatste keuzevraagstuk gaat in op de case-selectie. Ieder van de keuzes wordt in het navolgende verder toegelicht.

Er is gekozen voor een ontwerp waarin de beschrijving van veranderingen en niet sturing hiervan – op basis van de in Deel 1 ontwikkelde theorie – voorop staat. Managers zijn niet door het onderzoeksteam geholpen in hun aanpak de eigen organisatiecultuur te veranderen. Geconstateerde veranderingen staan daarmee los van de in deze dissertatie ont-

wikkelde modellen. Daardoor wordt de beschrijving van cultuurveranderingen niet besmet door veranderinspanningen die op basis van de modellen tot stand zouden zijn gekomen. Dat zou een tautologie in de hand werken. In de antwoorden zouden op die manier immers termen terechtkomen die ook gebruikt worden in de vraag.

Een tweede argument voor het uitgaan van de eigen inzichten van managers is dat in deze dissertatie is gekozen voor exploratie. De modellen en het onderzoeksinstrumentarium zijn nog in ontwikkeling en behoeven nadere verkenning. Wanneer meer vaste grond is gevonden kunnen, bijvoorbeeld, routeplannen worden getest, ervan uitgaande dat het meetinstrumentarium voldoet.

Gekozen is voor een korte intervalperiode tussen voor- en nameting. Het gaat om een tijdsperiode van een half jaar. Het argument hiervoor is dat bij het aanhouden van een langere periode, korte termijn verschuivingen niet meer zichtbaar zijn vanwege terugval in het al eerder bestaande equilibrium.

Daarbij komt het voordeel dat korte termijn effecten, die wijzen op een verschuiving van de evenwichtstoestand, direct zicht bieden op de beïnvloedingsmogelijkheden van managers. De koppeling tussen veranderingen en interventies is gemakkelijker te maken. Dit is van belang, want de toepassingsmogelijkheden voor managers vormen het oogmerk van deze studie. Zij zijn de eindgebruikers.

Tenslotte zijn we mede op zoek naar een routeplan dat aan de specificaties van politiek-bestuurlijke organisaties kan voldoen. Een van de eisen betreft de timeframe die politici onder andere door het systeem van periodieke verkiezingen aan politiek nabije organisaties opleggen. Als een cultuurverandering in korte tijd op gang kan worden gebracht en niet terugveert, dan is aan deze omgevingseis voor dit cultuurtype voldaan.

Kiezen voor een korte intervalperiode heeft consequenties. Er wordt uitgegaan van een analyse van het oplossingsrepertoire om zicht te krijgen op de gedragslaag van de cultuur. Gedrag kan worden gemeten bij externe partijen, bijvoorbeeld afnemers. Maar een half jaar is te kort om veranderingen extern te laten doordringen. Een interne meting ligt dus meer voor de hand.

Een tweede argument is dat inzichten van deze dissertatie voor een belangrijk deel worden geïnspireerd door het binnenuitperspectief, in tegenstelling tot een buitenafperspectief. Het binnenuitperspectief is het perspectief van waaruit managers in hun dagelijkse praktijk waarnemen. Daarom is gekozen voor een intern gerichte meting.

Een half jaar is ook te kort om gedragingen door te laten klinken in ladderings-onderzoek, zoals blijkt uit de bespreking van het uitzendbureau in hoofdstuk 4. Daar nam de opname van wenselijk gedrag in het waardenpatroon twee en driekwart jaar. Daarom is gezocht naar een manier die gedragsveranderingen eerder op het spoor weet te komen.

Als indicaties van gedragsverandering direct inzichtelijk te maken zijn, levert dat managementinformatie op die gebruikt kan worden als stuurinformatie. In hoofdstuk 3 zagen we bij de bespreking van de landkaart cultuur al dat gedragingen gezien kunnen worden als oplossingen. Oplossingen die gelegitimeerd worden door de mindset en gereguleerd door de groepsarena. Onder gedragsoplossingen worden voor de betreffende meetmethode gedragingen verstaan die door organisatieleden genoemd worden als middel om gewenste waarden te bereiken. Door de overeenkomsten in de repertoires van individuen te inventariseren, ontstaat een beeld van het collectieve oplossingsrepertoire, waardoor vergelijkingen tussen metingen en organisaties mogelijk worden.

Een vierde keuze heeft te maken met de onderzoekspopulatie. De metingen zijn steeds toegepast op een deel van de organisatie. Daarbij is in de nameting voor een ander deel van de organisatiepopulatie gekozen, dan in de voormeting. De reden hiervoor is dat onderzoeksresultaten mogelijk kunnen worden verstoord door leereffecten bij geïnterviewden. Daarnaast zijn alleen organisatieleden in het onderzoek betrokken die langer dan zes maanden in dienst waren, om er zeker van te zijn dat zij binnen de cultuur gesocialiseerd waren. De gekozen steekproef per meting deed recht aan de personeelsopbouw van de verschillende organisaties. Steeds is rekening gehouden met een uitgebalanceerde mix naar leeftijd, geslacht en functie.

Veranderingen in de omgeving zijn niet meegenomen in een aparte meetmethode binnen het onderzoek. De veronderstelling is dat er zich gedurende de korte intervalperiode weinig tot geen veranderingen zullen voordoen. Mocht dit wel het geval zijn, dan zal dat in het logboek worden opgenomen.

Tenslotte is er de keuze van de organisaties die in het onderzoek betrokken zijn. Een case study vraagt om een kritische case-selectie (Yin, 1994). De kernvraag binnen de vraagstelling van deze dissertatie gaat over de wijze waarop cultuurverandering tot stand kan worden gebracht. Daar ligt de focus. In het vorige hoofdstuk werd duidelijk dat er cultuurtypen zijn te onderscheiden en dat bij cultuurtransformatie hiermee rekening moet worden gehouden. Daarom ligt het voor de hand drie organisaties in het onderzoek te betrekken, die overeenkomen met de drie cultuurtypen.

Onderzoeksteam

Het onderzoeksteam bestond uit de promovendus en vier studenten die zich in het laatste jaar van hun master Bestuurskunde (richting Arbeid, Organisatie en Management) bevonden. Zij waren bij het promotieonderzoek betrokken in het kader van een onderzoeksstage en een masterscriptie. Twee scripties zijn uit hun werkzaamheden voortgekomen: *Door wel-*

gekozen interveniëren, de gewenste cultuur creëren geschreven door Gökhan Turan en Meike Unger (2008) en *CVOM* van de hand van Ilse van den Donker en Marianne Kroes (2007).

Er waren in aanvang meer belangstellenden dan deze vier studenten. Daarom heeft er eerst een selectie plaatsgevonden op basis van een gesprek en een uit te voeren opdracht. De vier overgebleven studenten hebben eind 2006 een scholing in interviewtechnieken doorlopen. Deze is door de promovendus gegeven. Gedurende de onderzoeksperiode zijn er gemiddeld eens in de vier weken vergaderingen geweest. Aan deze vergaderingen werd ook door anderen deelgenomen. Vaak woonde de scriptiebegeleider van de studenten – Marco de Witte (tevens copromotor van dit proefschrift) – de bijeenkomst bij. Daarnaast was soms een leidinggevende van de CVOM aanwezig, of werden deskundigen van de Erasmus Universiteit uitgenodigd om gezamenlijk te zoeken naar oplossingen voor onderzoeksproblemen die zich aandienen. De vier onderzoekers functioneerden in een vast koppel. Het ene koppel ging zich richten op de CVOM en het andere op Concerncommunicatie. RSN is op een later tijdstip betrokken en is door beide koppels onderzocht. Vooral over de verwerking van de data is in het overleg en daarbuiten veel gesproken. Door het eigen netwerk in te schakelen is door Meike Unger een bevriende programmeur gevonden die een goed werkend programma ontwikkelde om ladderdata te verwerken. Dit programma kon ook worden gebruikt voor de verwerking van de gegevens betreffende het oplossingsrepertoire.

Bespreking van onderzoeksstappen en onderzoeksmethoden

De verschillende stappen van het ontwerp en vooral de gebruikte onderzoeksmethoden verdienen verdere toelichting (zie bijlage 2 voor een overzicht van de onderzoeksmethoden en het gebruik). Over ladderdata is eerder al het een en ander gezegd. In dit hoofdstuk wordt net als voor de andere onderzoeksmethoden ingegaan op de wijze van interviewen en de betekenissen die hieruit zijn af te leiden.

Onder de titel 'Kalibreren' wordt later in dit hoofdstuk per onderzoeksmethode duidelijk waarom is gekozen voor een bepaalde hoogte van afbreekcriteria, die de scheidslijn tussen wel en niet relevante informatie weergeeft. Relevantie is bepalend voor het betrekken van de data in de verdere verwerking richting interpretatie, deelconclusies en eindconclusies.

Intakegesprek

In ieder van de drie betrokken organisaties heeft voorafgaande aan de voormeting een intakegesprek plaatsgevonden. Bij het gesprek zijn voor de betrokken organisaties steeds de manager van de organisatie, een middenmanager en iemand van P&O aanwezig geweest. In geval van RNS namen ook een adviseur en een interimmanager van adviesbureau O&I aan het gesprek deel. De intake geschiedde steeds op basis van een lijst van 11 vragen. De lijst ziet er als volgt uit:

1. Welke eisen stelt het primaire proces aan de cultuur?
2. Welke eisen worden er door de omgeving aan de organisatiecultuur gesteld?

3. Wat verstaat u onder de wenselijke cultuur?
4. Hoe zou u de huidige cultuur omschrijven?
5. Wat is de stijl van leidinggeven en vraagt dit om bijstelling?
6. Welke waarden vragen om versterking?
7. Zijn er denkbeelden in de organisatie aanwezig die ongewenst zijn? Welke denkbeelden vragen om verbreding of versterking?
8. Welk gedrag zouden mensen in de organisatie meer of vaker moeten gaan vertonen?
9. Zijn er omgangsvormen die u verandert wilt zien?
10. Welke interventies bent u van plan te gaan doen in de onderzoeksperiode?
11. Wat is de verwachte uitwerking van interventies op het denken en doen van mensen?

Een verslag van iedere bijeenkomst is ter goedkeuring voorgelegd aan de gespreksdeelnemers. Het doel van het intakegesprek is een beeld te krijgen van de wijze waarop het management aankijkt tegen de bestaande cultuur, wat veranderwensen zijn en welke interventies men voor ogen heeft om de beoogde cultuurverandering te bereiken. De veranderwensen worden samengevat in enkele waarden. Deze gaan een rol spelen in het richten van de bespreking van de ontstane verschillen tussen de voor- en nameting.

Voormeting

De voormeting bestaat uit een batterij van meerdere onderzoeksmethoden (laddering, arena-analyse, analyse van het oplossingsrepertoire en quickscan) die in de korte tijd van enkele weken is afgenomen. In alle metingen (dat geldt voor zowel de voormetingen als de nametingen) gaat het om 20 respondenten of meer. De quickscan betreft een schriftelijke vragenlijst die door medewerkers en leidinggevendenden zelf ingevuld kan worden. De andere onderzoeksmethoden werden steeds door een koppel van onderzoekers mondeling afgenomen.

Iedere onderzoeksmethode uit de voormeting is afgerond met een presentatie voor het desbetreffende management. Het stelde managementteamleden in staat beter te begrijpen waar het onderzoek over gaat en wat de eerste resultaten waren.

Quickscan

Deze scan geeft een beeld van het verschil tussen de bestaande en de gewenste cultuur op basis van de zes dimensies van Sanders & Neuijen (1999). Beide schrijvers, zo zagen we in hoofdstuk 2 al, behoren met Schein tot de managementtheoretici die de kern van cultuur als uitgangspunt van hun onderzoekingen nemen. De in deze dissertatie ontwikkelde modellen behoren tot dezelfde richting binnen de managementschool. De mindset fungeert hier als kern. De quickscan (Straathof en Van Dijk, 2003: 133-139) is ontwikkeld samen met BRIM, een Rotterdamse gemeentelijke organisatie voor interimmanagement. Dit is gebeurd op

basis van Sanders en Neuijen's boek *Bedrijfscultuur* uit 1999 waarin de dimensies van de cultuur worden beschreven aan de hand van concrete gedragingen. Deze gedragsvoorbeelden hebben als basis gediend voor het formuleren van de stellingen van de quickscan. Het instrument is meerdere malen door interimmanagers van BRIM uitgeprobeerd voordat de definitieve vorm werd bereikt. In bijlage 3 is de quickscan met enkele kleine aanpassingen (de oorspronkelijke onderdelen 8 en 9 zijn voor dit onderzoek weggelaten) opgenomen.

Iedere dimensie bestaat uit twee tegenovergestelde waarden. Alle waarden zijn positief geformuleerd. Het is dus niet zo dat het ene deel van de dimensie een betere positie vertegenwoordigt dan het andere. Het gaat om de volgende dimensies:

1. Op het eigen proces gericht versus resultaatgericht
2. Mensgericht versus werkgericht
3. Organisatiegebonden versus professioneel
4. Open versus gesloten
5. Strak georganiseerd versus los georganiseerd
6. Pragmatisch versus normatief

Per dimensie worden 6 stellingen voorgelegd aan de respondent waarbij de vraag wordt gesteld of de stelling overeenkomt met hoe de bestaande cultuur wordt gezien. Drie stellingen zijn toe te schrijven aan de ene zijde van de dimensie en drie aan het andere kant van de dimensie. De stellingen van de eerste en de vijfde dimensie geven een indruk van hoe de vragenlijst in elkaar zit. Respondenten kunnen voor alle stellingen kiezen wanneer zij die onderschrijven. In het onderstaande voorbeeld herkent een geïnterviewde medewerker zich in 4 stellingen in dimensie 1 en 3 stellingen in dimensie 2. Deze heeft hij aangevinkt.

	Op het eigen proces gericht	Resultaatgericht	
V	Mensen in de organisatie doen hun deel van het werk en voelen zich verantwoordelijk voor het werk van henzelf	Om resultaat te bereiken nemen mensen de vrijheid om zelf tot beslissingen te komen	
V	Mensen voelen zich het meest op hun gemak als er weinig veranderingen in het werk optreden	Mensen spannen zich in om hun uiterste best te doen	V
V	Mensen mijden risico's	Mensen in de organisatie zoeken uitdagingen op	

	Strak georganiseerd	Los georganiseerd	
V	Serius praten over het bedrijf en het werk is geboden	Grappen maken over het bedrijf en het werk wordt op prijs gesteld	V
	Iedereen is kostenbewust bezig	Er is weinig aandacht en zicht op de financiële effecten van beslissingen in het dagelijkse werk	V
	Vergadertijden en afspraken worden strikt in acht genomen	Vergaderingen beginnen vaak later dan gepland en er wordt regelmatig teruggekomen op beslissingen	V

Figuur 23 Stellingen bij de dimensies 'op het eigen proces gericht' versus 'resultaatgericht' en 'strak' versus 'los georganiseerd' (Straathof en Van Dijk, 2003: 133)

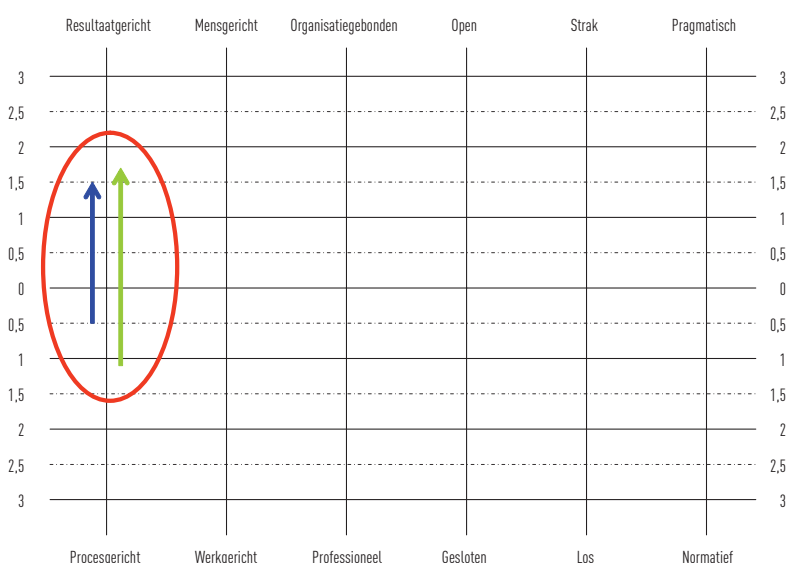
Iedere onderschreven stelling krijgt een punt. Lopend van het ene naar het andere uiterste van de dimensie ontstaat zo een 7-puntenschaal. Als de kolommen worden opgeteld ontstaat per dimensie-uiterste een getal tussen 0 en 3. In het geval van de eerste dimensie gaat het om 3x procesgericht en 1x resultaatgericht. Als de opgetelde scores uit beide kolommen worden gesaldeerd ontstaat de uitkomst voor deze dimensie. In het voorbeeld komt dit uit op een procesgerichtheid van 2. Door de individuele scores te middelen ontstaat een collectieve score per dimensie. Op dimensie 5 wordt een score verkregen van 3 voor los georganiseerd.

	3	2	1	0	1	2	3	
Procesgericht		X						Resultaatgericht
Strak georganiseerd							X	Los georganiseerd

Figuur 24 7-puntenschaal voor verwerking van quickscan-uitkomsten

Na een aantal tussenvragen, waarbij de respondent zijn perspectief van de huidige naar de gewenste cultuur verschuift, komen dezelfde dimensies en bijbehorende stellingen opnieuw aan bod. Zo ontstaat een score voor de bestaande en wenselijke cultuur en dit per dimensie. Die scores kunnen verschillen en dat noemen we de kloof (of 'gap') tussen de wenselijke en bestaande cultuur. Verschuivingen in de scores kunnen optreden tussen de voor- en nameting.

Om de resultaten van de quickscan in beeld te brengen zal gebruik worden gemaakt van het volgende diagram.



Figuur 25 Format overzicht quickscan resultaten

Het dimensie-uiteerste 'op het eigen proces gericht' wordt in dit format ingekort tot 'proces-gericht'. Ook andere uitersten zijn ter wille van de overzichtelijkheid ingekort. De resultaten van de voormeting zullen in het blauw worden getekend en de nameting in het groen, zoals hierboven voor de eerste dimensie is weergegeven. Relevante verschillen binnen een dimensies worden aangegeven door een rode ovaal. Dimensies die geen relevante kloof laten zien missen zo'n ovaal. Wanneer de groene pijl van de nameting groter is geworden dan de blauwe pijl van de voormeting (zoals in het bovenstaande voorbeeld), dan betekent dit dat de afstand tussen de bestaande en wenselijke situatie groter is geworden. Verderop in dit hoofdstuk komen afbreekcriteria aan de orde die bepalen wanneer verschillen relevant zijn.

Laddering

Om denkbeelden en waarden op het spoor te komen wordt gebruik gemaakt van laddering. In hoofdstuk 3 is een begin gemaakt met de bespreking van deze onderzoeksmethode. De methode blijkt het verband duidelijk te kunnen maken tussen de mindset en het gedrag. Een activiteit van een medewerker (we bespraken toen het voorbeeld van een croupier uit een casino) kan door toepassing van laddering, in verband worden gebracht met waarden. In hoofdstuk 4 is een verdere uitwerking gegeven van laddering door in te gaan op de structuur die waardenlijnen aannemen in een piramideachtige vorm. Deze HVM als weerslag van individuele en collectieve laddering-interviews werd in meerdere uitwerkingen besproken, zoals in de voorbeelden van het uitzendbureau en de Parkeerdienst. Nu gaan we in op aspecten binnen de HVM: de lagen, de wijze van interviewen en verwerking van interviewgegevens.

Bij nadere beschouwing zijn HVM's gelaagd. Lagen lopen van onder naar boven. Onderin – aan de basis van de piramide – bevinden zich concrete taken of activiteiten, daarna volgen waarden en in het midden van HVM's zijn de kernwaarden gepositioneerd. Bovenin de piramide vinden we de achterliggende waarden.

Het gaat bij laddering om een open vraagstelling. De interviewer begint met het verzamelen van de concrete werkzaamheden die iemand verricht. Daarna wordt per activiteit gevraagd waarom de geïnterviewde deze belangrijk vindt. Hierna volgt nog verscheidene keren dezelfde waaromvraag, waarmee zicht wordt verkregen op waarden achter waarden. Dit gaat door totdat de geïnterviewde aangeeft het gegeven antwoord volstrekt vanzelfsprekend te vinden. De antwoorden die zo ontstaan zijn verwoordingen van waarden (Reynolds en Gutman, 1988). Steeds dezelfde waaromvraag stellen kan wat eentonig worden, daarom wordt gevarieerd met het woord 'belang' of wordt een deel van het eerder gegeven antwoord meegenomen in de vraagstelling. Omdat de geïnterviewde snel leert anticiperen op de waaromvraag, kan deze soms ook worden weggelaten.

Laddering-interviews zijn door koppels van interviewers afgenomen (alleen een deel van de laatste interviews bij RNS, toen er veel ervaring was opgebouwd, zijn gevoerd door een onderzoeker). De taakverdeling bestond eruit dat een van de onderzoekers de vragen stelde waar de ander de antwoorden schematisch noteerde. In bijlage 4 is een uitgebreide instructie opgenomen van de manier waarop laddering-interviewers te werk moeten gaan. Vanwege de omvang is deze tekst als bijlage opgenomen.

Door meerdere laddering-interviews op elkaar te leggen ontstaat een beeld van de gedeelde mindset: de collectieve HVM. Er is een systematische wijze van verwerking toegepast, zodat waarden uiteindelijk in een collectieve HVM kunnen worden samengebracht. De verwerking kent de volgende stappen:

1. Aantekeningen worden in powerpoint in de computer gebracht, zo ontstaan individuele HVM's.
2. Elke waarde krijgt een nummer.
3. Alle genummerde waarden worden op een lijst geplaatst.
4. Synoniemen worden bij elkaar gebracht en er wordt een hoofdsynoniem aangewezen.
5. De individuele HVM's worden aangepast op hoofdsynoniemen met daarbij behorende nummers.
6. Directe relaties tussen waarden worden uitgedrukt in excel als relaties tussen nummers.
7. Een computerprogramma verwerkt de excel-bestanden in frequenties van directe en indirecte relaties tussen nummers.
8. Er wordt een afbreekcriterium gekozen, meestal 5 dmr (doel-middel relaties). Dit betekent dat van de geïnterviewde populatie minstens 5 mensen eenzelfde doel-middel relatie tussen de waarden hebben gelegd.
9. Op basis van dit afbreekcriterium en de gevonden relaties wordt een collectieve HVM in powerpoint gemaakt.

Zo ontstaat een beeld van wat een groep van mensen, die representatief is voor de organisatie, aan overeenkomstige waarden en overtuigingen in zich draagt. Duidelijk wordt wat mensen belangrijk vinden en daarmee hoe mensen denken.

Arena-analyse

De arena-analyse biedt zicht op de relatieve invloedpositie van leidinggevend en andere groepen in de organisatie. Naast invloedpositie die tekenend is voor de betrekking tussen mensen, zo zagen we al in hoofdstuk 3, wordt respondenten gevraagd of mensen en groepen wel of niet bijdragen aan de gewenste cultuur. Zijn ze voor wat dat betreft in een voor- of tegenpositie te plaatsen. De waarden die in de intake als de belangrijkste kenmerken van

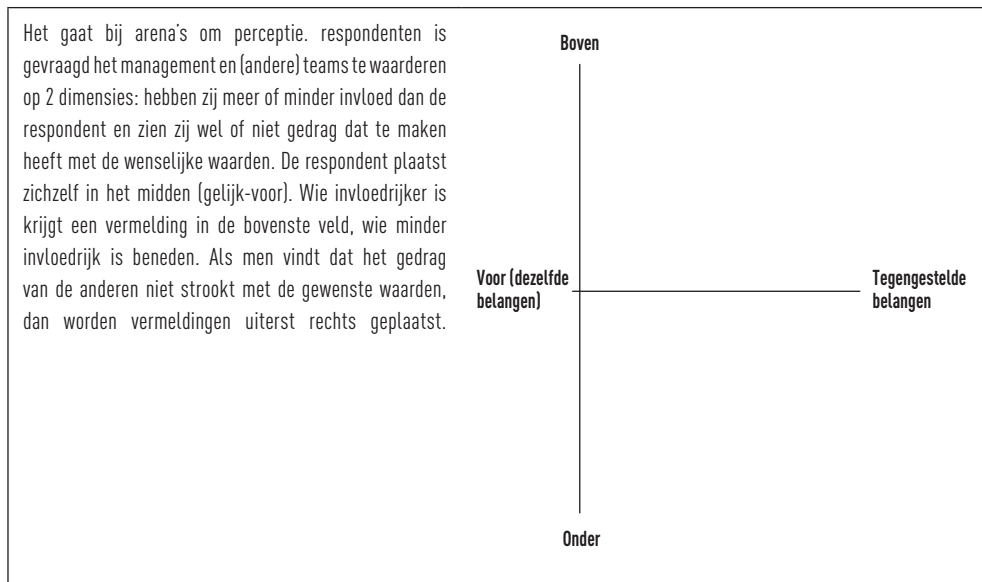
de gewenste cultuur werden geormerkt, vormen hier het uitgangspunt van onderzoek. De arena-analyse is een perceptieonderzoek. Het gaat erom hoe de ene medewerker tegen medewerkers van andere afdelingen, teams of leidinggevenden aankijkt.

Door de uitkomsten van de individuele arena-analyses bij elkaar te nemen ontstaat een beeld van hoe er tegen uitvoerende teams en het managementteam wordt aangekeken. Oordelen over het functioneren van het eigen team zijn niet meegenomen in het interview. Dit zijn de stappen die in de interviews van de arena-analyse aan de orde kwamen:

1. De arena-analyse wordt ingeleid met een korte beschrijving van wat een arena is en welke waarden het management heeft genoemd die typerend zijn voor de gewenste cultuur.
2. Bepaling van de relevante spelers: welke personen, groepen, afdelingen of teams zijn van belang voor het bereiken van de gewenste cultuurverandering? De namen worden op papiertjes (geeltjes) genoteerd.
3. Bepaling van de invloeddimensie. De vraag wordt gesteld: welke spelers hebben meer of minder invloed dan u hebt? Alle papiertjes worden in een verticale lijn boven en onder elkaar geplaatst op een flip-over vel. Bovenaan komen de invloedrijkere personen. In het midden wordt de geïnterviewde geplaatst en daaronder de organisatieleden die minder invloedrijk zijn.
4. Bepaling van de voor-tegen dimensie: welke spelers laten in hun gedrag het belang zien van de gewenste waarden en welke niet? Zijn zij voor, of zijn zij juist tegenstrevend? Nu komt er een nadere tekening in de constellatie die op de invloedsdimensie is ontstaan. De hoogte van de papiertjes blijft hetzelfde. Links worden spelers geplaatst die voor zijn, waarbij ervan uit wordt gegaan dat de respondent van zichzelf vindt dat hij of zij ook voor de gewenste waarden is, en rechts krijgen organisatieleden een plaats die meer tegen de gewenste waarden zijn.

Omdat steeds drie waarden worden bevraagd, ontstaan er per respondent drie antwoorden. Gecollectiviseerde arena-analyses bieden een beeld van de verdeling van groepen en teams in hoe zij wel of niet bijdragen aan het realiseren van de gewenste waarden en of zij wel of niet in een invloedrijke positie verkeren. Hiermee is een concretisering gegeven van de Roos van Leary, het relatiemodel dat in hoofdstuk 3 werd uitgewerkt om de arena te beschrijven.

Dit is de leeswijzer die gebruikt is in de terugkoppeling van de conceptresultaten naar het management van de organisaties die zijn onderzocht. Het geeft rechts een gekantelde T-figuur weer. Het is een veldverdeling waarop de geeltjes met de namen van spelers werden geplakt om zo een beeld te krijgen van hoe de respondent tegen het totaal van de arena van de organisatie aankijkt.



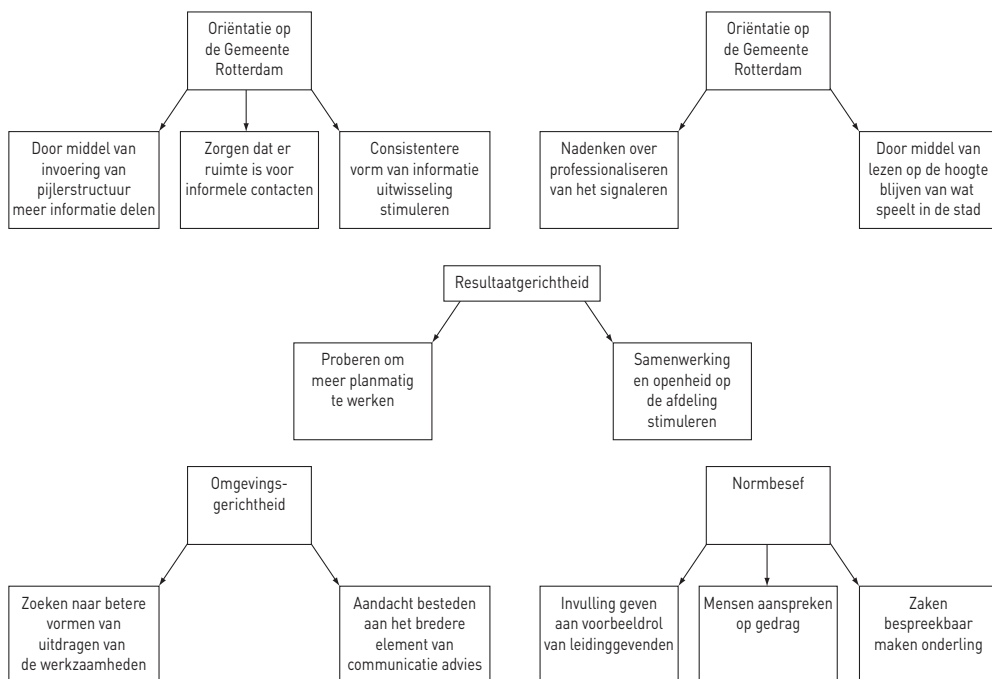
Figuur 26 Leeswijze arena-analyse

Na het kalibreren van de arena-analyse zal worden ingegaan op de verwerking van de individuele arena-analyses in betekenisvelden.

Gedragsmeting: repertoireonderzoek

Het in kaart brengen van het oplossingsrepertoire gebeurt omgekeerd aan de ladderling. Er wordt niet gezocht naar achterliggende waarden, maar vanuit een waarde wordt de respondent gevraagd naar de verschillende gedragingen die hij of zij toepast om tot een verwezenlijking van de waarde te komen. Een voorbeeld van een interview van een respondent (genomen uit het later te bespreken empirische deelonderzoek bij Concerncommunicatie) zal dit illustreren (zie figuur 27).

We nemen de waarde 'resultaatgerichtheid' om de bovenstaande antwoorden te verduidelijken. De vraag werd gesteld: "Hoe realiseer je dat je resultaatgericht bent?" Op antwoorden die te weinig concreet zijn werd doorgevraagd. Alleen in gedragstermen geformuleerde antwoorden werden meegenomen. Voor resultaatgerichtheid betekent dit dat de respondent probeert 'meer planmatig te werken' en 'samenwerking en openheid op de afdeling te stimuleren'. Alle wenselijke waarden, zoals in de intake genoemd, zijn in het interview aan bod geweest. Op die manier wordt duidelijk welke overeenkomstige relaties er bestaan tussen de waarden en het gedrag. Door de overeenkomstige gedragso oplossingen bij elkaar op te tellen ontstaat een beeld van welke gedragingen collectief zijn te noemen.



Figuur 27 Een voorbeeld van een individueel oplossingsrepertoire

Logboek

Het logboek is door de onderzoekers bijgehouden op basis van een regelmatig gesprek met een of twee personen uit de organisatie. Het bijhouden gebeurde eens per week of twee weken, waarbij teksten per week werden gegroepeerd. Het logboek is zoveel mogelijk feitelijk van karakter. Het bestaat uit korte beschrijvingen van gebeurtenissen en interventies die zich binnen elk van de betrokken organisaties hebben voorgedaan. Het logboek levert daarmee informatie op over de relevante ontwikkelingen.

Naast de observaties over gebeurtenissen en interventies die relevant zijn voor de organisatie, zijn in het logboek ook persoonlijke observaties opgetekend. Hoe er bijvoorbeeld met afspraken werd omgegaan, of het moeilijk danwel gemakkelijk was om de schriftelijke vragenlijsten te verspreiden en terug te ontvangen, hoe men werd ontvangen en waar werkplekken voor de onderzoekers werden ingericht. Die persoonlijke indrukken waren eenvoudig te vergaren, omdat de onderzoekers regelmatig bij de betrokken organisaties aanwezig waren. Daar werden voor een belangrijk gedeelte de onderzoeksdata verzameld en uitgewerkt.

Intervalperiode, nameting en presentaties

Gedurende een half jaar – dat is de periode tussen de voor- en nameting, de intervalperiode – werd gekeken hoe het management de voorgenomen interventies uitvoerde. Gedurende deze periode werden ook in de ogen van de onderzoekers relevante gebeurtenissen genoteerd die binnen en buiten de organisatie plaatsvonden.

Voor de nameting zijn precies dezelfde methoden gehanteerd om data te verzamelen als in de voormeting. Wel kon de tijdsspanne waarin de nameting plaatsvond beperkt worden vanwege de ruime ervaring en de contacten die de onderzoekers inmiddels hadden opgebouwd.

Ook bij de afronding van de nameting heeft bij ieder van de drie organisaties een terugkoppeling plaatsgevonden van de conceptresultaten van de onderzoeken. Bij RNS is dit telefonisch gebeurd. Bij Concerncommunicatie en bij CVOM zijn er meerdere bijeenkomsten geweest. Verder werd een overzicht van de bevindingen nogmaals gepresenteerd in een aparte bijeenkomst met de eindverantwoordelijke leidinggevendenden van de drie organisaties en de promotoren van dit onderzoek.

Kalibreren

Instrumenten moeten worden gekalibreerd. Zo ontstaat betekenis. Vallen waarden naar de ene kant uit, dan betekent dat iets anders dan wanneer de wijzer de andere kant uitwijst. Warmte kan als voorbeeld dienen. Wie warmer is dan 38 graden heeft koorts (ervan uitgaande dat de gezonde lichaamstemperatuur 37 graden is). Water kookt niet meer als het minder dan 100 graden heet is. We spreken over een zomerse dag bij temperaturen vanaf 25 graden of hoger. Soortgelijke scheidslijnen, die betekenis geven, moeten ook worden aangebracht in het onderzoeksinstrumentarium om cultuur en cultuurverandering te kunnen meten.

Vragen over waar scheidslijnen liggen zijn veelal nieuw, omdat het gaat om een nieuw instrumentarium.

Argumenten die bij de bepaling van grenswaarden worden gebruikt, betreffen inschattingen. Ook de bouw van het instrumentarium moet gezien worden als een verkenning. De bepaling van grenswaarden is gebaseerd op een conservatieve attitude. De zoektocht is gericht op de vraag hoe de cultuur in elkaar zit, naar de stabiliteit die het equilibrium vertegenwoordigt. Ook geconstateerde veranderingen moeten een stabiel beeld geven. We zijn op zoek naar veranderingen die inderdaad duiden op cultuurveranderingen die zich in de werkelijkheid voordoen en niet naar tijdelijke wisselingen. Daarom is een conservatieve attitude belangrijk bij het bepalen wat wel of niet relevant is. De fijnmazigheid van cultuur is moeilijk te grijpen. Modellen zijn ontwikkeld om dit mogelijk te maken, maar interpre-

tatie mag niet voortkomen uit eigen optimisme of voorkeur. Zo zou een schijn van grotere beheersing kunnen ontstaan, dan de nuances van de modellen op dit moment toelaten.

Van belang is dus uit te gaan van een conservatieve houding, die wordt ingegeven door argumenten betreffende het uitsluiten van individuele (en niet culturele) kenmerken, foutmarges en een hoge mate van collectiviteit, zodat uitkomsten niet wijzen op subculturen, maar een beeld geven van de cultuur als geheel.

In vervolg hierop worden de grenswaarden per onderzoeksmethode besproken. Grenzen leiden tot relevante onderscheidingen (zoals bij de quickscan, het repertoireonderzoek en de HVM's) en tot velden die betekenis krijgen. Dit laatste gebeurt bij de arena-analyse.

Quickscan

Kernvraag is: wanneer is een cultuur veranderd? Omdat dit meetinstrument zoekt naar verschillen tussen de bestaande en gewenste cultuur, zullen antwoorden te maken hebben met het al of niet verkleinen van de kloof tussen wat gewenst is en hoe er tegen de bestaande situatie wordt aangekeken. Cultuurverandering is ontstaan wanneer significante verschillen, die in de voormeting bleken te bestaan, zijn opgeheven.

Het gaat bij de bepaling van de grenswaarde (afbreekcriterium) voor deze meetmethode om collectieve oordelen. Wanneer gemiddelde verschillen tussen de bestaande en gewenste situatie of tussen de voor- en nameting groter zijn dan 1, dan wordt dit als betekenisvol gezien. Overweging hierbij is dat een kleiner verschil kan worden toegeschreven aan ruis zoals het anders begrijpen van de vraagstelling of het verschillend interpreteren van voorgelegde stellingen. Bij een verschil van 1 op een 7-puntenschaal gaat het om een tolerantiemarge van iets minder dan 15%. De betekenis van deze marge is dat daarbinnen weinig of niets relevant gebeurt. Dat lijkt een voldoende conservatief uitgangspunt. Alle verschillen boven 1 worden aangemerkt als een significant resultaat van de quickscan. Het geeft daarmee een scheidslijn aan tussen voor de organisatie relevante en niet-relevante dimensies.

Er zijn twee gebieden waar inhoudelijke betekenis kan ontstaan. Het gaat dan om een verschil tussen de bestaande en de gewenste cultuur, uitgedrukt in een of meerdere relevante dimensies. Verschillen duiden erop dat organisatieleden wensen dat de cultuur opschuift in de richting van een dimensie-uiterste (naar resultaatgerichtheid, bijvoorbeeld, of mensgericht, open of strakker georganiseerd).

Een tweede betekenisgebied wordt duidelijk wanneer gekeken wordt naar het verschil tussen de voor- en nameting. Dit duidt op verandering. Als significante verschillen uit de voormeting in de nameting zijn verdwenen (kleiner dan 1 zijn geworden), dan is voor die dimensie een verandering in de cultuur opgetreden. Worden verschillen juist groter, dan is er sprake van een groter cultuurprobleem.

De quickscan geeft een algemeen beeld. Dit kan worden vergeleken met het meer gedetailleerde beeld dat ontstaat uit de onderzoeksmethoden die gebruikt worden om de cultuuronderdelen te onderzoeken. Het onderzoeksontwerp gaat uit van de gedachte dat een op basis van de quickscan geconstateerde cultuurverandering, ook een representant moet hebben in de delta's die met andere meetmethoden zijn te achterhalen.

Laddering

Belangrijk is hier de vraag: wanneer kunnen we constateren dat het collectieve denken is veranderd? Het antwoord is: wanneer zich significante verschuivingen binnen de collectieve HVM hebben voorgedaan.

Voor de bepaling van de significantie van data wordt de volgende redenering gevolgd. Komt een waarde slechts eenmaal voor, dan is die waarschijnlijk uniek voor een persoon. Tweemaal voorkomen valt nog weg onder de foutmarge. Drie keer voorkomen kan een collectieve waarde weerspiegelen van een subgroep. Een waarde is collectief voor de gehele onderzochte organisatie te noemen, wanneer die 4 of meer keren door respondenten wordt genoemd. Daar ligt dus de grenswaarde. Mogelijk dat dit aantal opgetrokken moet worden wanneer grotere organisaties worden onderzocht dan in deze studie aan de orde zijn. Ter voorkoming dat subculturen het beeld van de totale organisatiecultuur vertroebelen, kan het afbreekcriterium naar 7 of 8 worden opgetrokken.

Omdat er vaak sprake is van heel veel collectieve waarden in een groep, wordt in deze studie meestal een afbreekcriterium van 5 gebruikt om de HVM leesbaar te houden.

Centrale waarden zijn die waarden die het meest genoemd zijn in een HVM en die het grootste aantal verbindingen hebben met waarden en achterliggende waarden.

Centrale waardenlijnen zijn reeksen waarden die het meest frequent in doel-middel relaties met elkaar zijn verbonden. In de navolgende deelonderzoeken zullen we ervan uitgaan dat centrale waardenlijnen 5 of meer dmr's betreffen. Om de mate van collectiviteit aan te tonen wordt in voorkomende gevallen van een hoger afbreekcriterium gebruik gemaakt.

Er is sprake van veranderingen in de centrale waardenlijn wanneer andere waardenlijnen (dus niet zozeer enkele waarden of een doel-middel relatie tussen twee waarden, maar lijnen waarin meerdere waarden zijn betrokken) hierin een plaats gaan innemen en voorgaande centrale waarden hebben verdrongen. In zo'n geval spreken we van een vernieuwing van de mindset. Voor mindsetverbetering geldt dat nieuwe, aanvullende waardenlijnen aan de HVM worden toegevoegd. De centrale waardenlijn blijft hierbij intact.

Waarden kunnen een meer of mindere centrale rol in de HVM vervullen. Zo kan er gesproken worden over de 'centraliteit' van waarden. Ook kunnen HVM's meer of minder centra-

liteit bezitten. Dit betekent dat een HVM bestaat uit centrale waarden die meer of minder frequente doel-middel relaties onderhouden.

Significante verschuivingen hebben zich dus in de collectieve mindset voorgedaan als centrale waardenlijnen zijn gesubstitueerd of wanneer uit de nameting blijkt, dat aanvullende waardenlijnen van voldoende centraliteit, deel zijn gaan uitmaken van de HVM.

Een getalsmatige verschuiving kan ook betekenen dat er een andere oriëntatie in het denken ontstaat. In het voorbeeld van de Parkeerdienst uit hoofdstuk 5 was de opgave de centrale waardenlijn, die gekenmerkt werd door de 'eigen veiligheid', om te buigen naar een lijn waarin 'parkeerordening' centraal staat. Dit betekent een verschuiving in zwaartepunt van personele waarden naar primaire proceswaarden. Het is daarom van belang om waarden te kunnen categoriseren. In de voorgaande hoofdstukken is daarmee al een begin gemaakt. De volgende kleuren voor waardencategorieën worden in het empirisch gedeelte gehanteerd. Per kleur worden drie voorbeelden gegeven van de betreffende categorie.

Geluk	Hoog salaris	Werkplezier	Personele waarden
Efficiëntie	Effectiviteit	Resultaatgerichtheid	Bedrijfsmatige waarden
Juist besluit nemen	Informatie verstrekken	Productverkoop	Primaire proceswaarden
Bestaansrecht	Imago	Winst	Organisatie waarden
Veiligheid	Ten dienste van burgers	Verkeerschaos voorkomen	Maatschappelijke waarden

Figuur 28 Kleurenwijzer waardencategorieën in HVM's

Personele waarden zagen we al bij de HVM van de Parkeerdienst een belangrijke rol spelen. Het gaat om waarden die het persoonlijke belang van organisatieleden vertegenwoordigen. Voorbeelden uit deze HVM zijn: 'eigen veiligheid', 'ontspannen werken', 'prettig leven', 'goed gevoel', 'werkplezier'. Ook in het casinovoorgebeeld uit hoofdstuk 3 kwamen personele waarden voor: 'hoog salaris', 'vakantie', 'huis', 'auto' en 'eigenwaarde'.

Voorbeelden van *bedrijfsmatige waarden* zijn door Smit en Van Thiel (2002) behandeld. Ze kwamen in hoofdstuk 5 al aan de orde. Ze zijn een randvoorwaarde voor een bedrijf dat winst moet maken om te kunnen overleven. Daaronder vallen bijvoorbeeld 'effectiviteit',

‘efficiëntie’ en ‘resultaatgerichtheid’. Bedrijfsmatige waarden kunnen ook door overheidsorganisaties worden overgenomen. Ze zijn kenmerkend voor verzakelijkte overheden en een teken van NPM (new public management), zo hebben we verondersteld.

Primaire proceswaarden vormen naast uitvoerende activiteiten de basis voor de HVM van iedere organisatie. Zij zijn van belang om de centrale waarden van een organisatie te realiseren.

Organisatiewaarden betreffen doelen die organisatielieden nastreven die te maken hebben met het functioneren van de organisatie als geheel. Het gaat bijvoorbeeld om ‘reputatie ziekenhuis’ (doktersassistente, besproken in hoofdstuk 3), of ‘imagoverbetering gemeente’ (zie het voorbeeld van de gemeente in problemen uit hoofdstuk 5). Maar ook ‘winst’ en ‘continuïteit’, die we tegenkwamen in de bespreking van het voorbeeld van het uitzendbureau in hoofdstuk 4 en de HVM van de rondvaartmaatschappij uit hoofdstuk 5.

Maatschappelijke waarden zagen we al bij de bespreking van kleine gemeenten in hoofdstuk 5. Het ging toen om ‘ten dienste staan van burgers’. Ook bij de Parkeerdienst kwamen we ze tegen in de vorm van: ‘verkeerschaos voorkomen’. Het sluit aan bij de veronderstelling dat binnen overheidsorganisaties een kenmerkende motivatie (PSM) wordt ontleend aan het dienen van de algemene zaak.

Arena-analyse

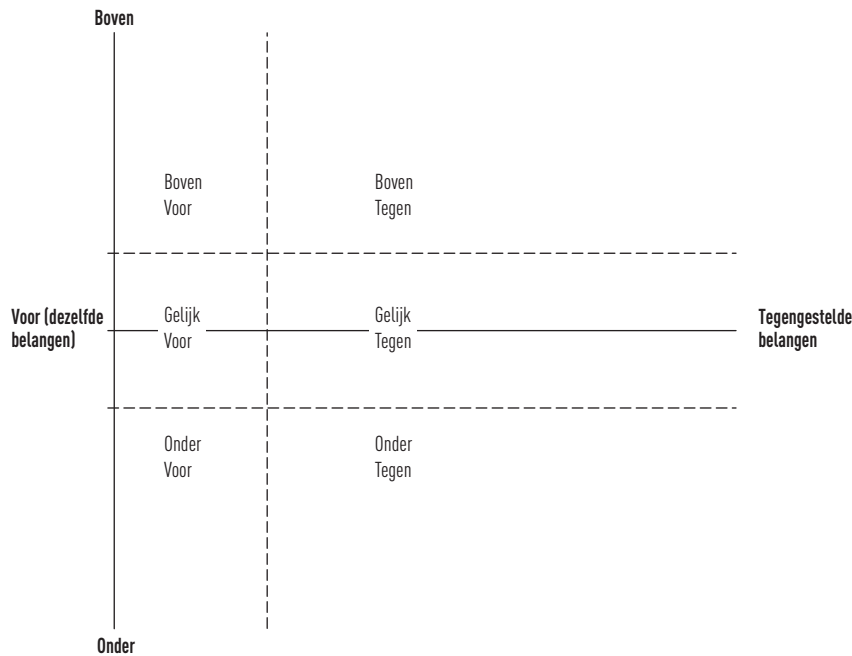
Wanneer is de arena veranderd?, is hier de belangrijke vraag en het antwoord is: als zich significante verschuivingen in de onderlinge betrekkingen hebben voorgedaan. Dit algemene antwoord verdient verdere verduidelijking. Om een idee te krijgen van de bestaande betrekkingen gaan we verder in op hoe de arena-analyse tot stand komt.

Om de arena in kaart te brengen wordt geïnterviewden gevraagd leidinggevenden en medewerkers uit andere teams te scoren naar de mate waarin zij meer of minder invloedrijk zijn dan zichzelf. Daarnaast werd gevraagd of anderen binnen de organisatie een voorbeeld waren van de gewenste waarden of juist tegenstrevers waren. Hoe verder van het midden, hoe meer afwijkend de respondent die andere personen van zichzelf percipieert. De scheidslijn komt daarom te liggen tussen gelijk aan de respondent of ongelijk. Zo ontstaan de volgende zes velden, die ieder vanuit de beide dimensies anders kunnen worden genoemd en andere betekenissen krijgen.

Slechts een veld komt met de geïnterviewde overeen: ‘gelijk-voor’. We gaan er vanuit dat mensen cognitieve dissonantie vermijden (zie hoofdstuk 3). Ze proberen hun wereld zo te schilderen dat een positief zelfbeeld gehandhaafd kan worden. Zij gaan uit van hun eigen gelijk. Omdat waarden positief van karakter zijn, zullen respondenten zichzelf altijd in de voor-positie plaatsen. Iedereen zal bijvoorbeeld de vraag: “Bent u resultaatgericht?” met een “ja” beantwoorden. Dat is niet alleen een sociaal wenselijk antwoord. Bij een negatief antwoord zal verwezen worden naar omstandigheden of het gedrag van anderen. Mochten we al minder resultaatgericht zijn, dan is dat niet tot stand gekomen door ons eigen toedoen.

Het veld gelijk-voor staat dus voor het veld waarin anderen als gelijk worden aangemerkt en als een medestrever in waarden waarop men zichzelf positief waardeert.

De vijf andere velden duiden op een verschil in perceptie met het zelfbeeld van de geïnterviewde.



Figuur 29 Betekenisvelden arena-analyse

Tijdens de interviews is de indeling in de bovenstaande zes vlakken niet gebruikt. Deze werden pas later aangebracht bij de verwerking van de individuele resultaten van de arena-analyses. Het is een middel om te kunnen collectivieren. Grondgedachte bij het onderscheid in velden is: bijna gelijk is gelijk. De verticale stippellijn geeft het verschil aan tussen organisatielieden die in de ogen van de respondent wel of niet dezelfde gewenste waarden dienen. De horizontale stippellijnen duiden erop dat organisatielieden meer dan wel minder invloedrijk zijn in de ogen van de geïnterviewde.

De zes velden hebben ieder hun eigen betekenis. De volgende beschrijvingen van de velden zijn ontleend aan de eerder in hoofdstuk 3 besproken Roos van Leary (Remmerswaal, 2000).

De zes velden van de arena-analyse leveren beelden op van hoe mensen binnen de organisatie aankijken tegen leidinggevend en andere mensen. Wordt bijvoorbeeld een leidinggevende vooral in het bovenste linkervak geplaatst (boven-voor), dan zal de betrekking met

hem of haar getekend worden door leiden, volgen en voorbeeldwerking. De leidinggevende wordt als invloedrijk en leidend gezien, als een rolmodel dat gevolgd kan worden. Leidinggevend worden dan bekeken als cultuurdragers van de gewenste cultuur.

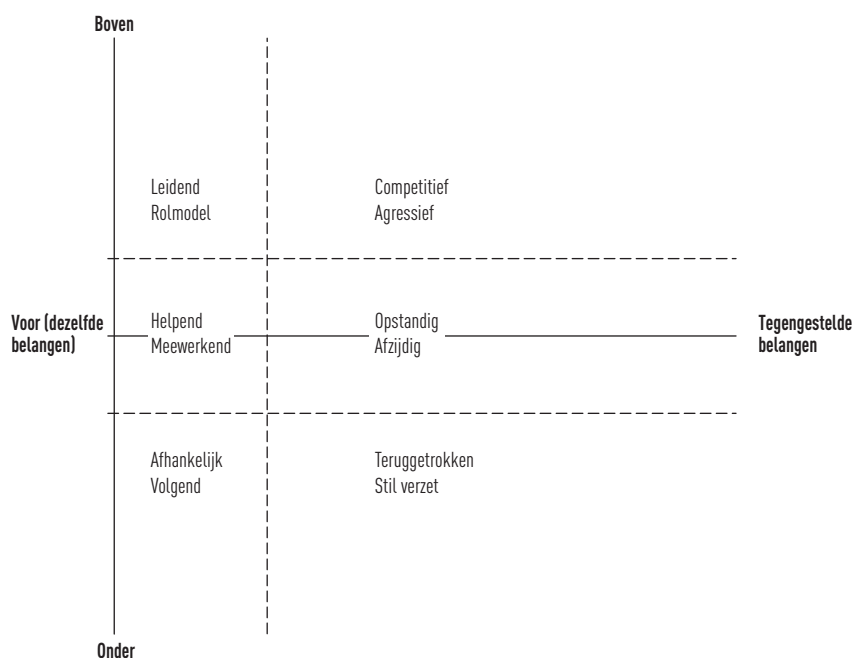
Mensen die rechtsboven (boven-tegen) worden geplaatst, verzetten zich en streven naar meer invloed, waardoor zij in competitie zijn met leiders. Dit kan conflictueuze of zelfs agressieve trekken krijgen wanneer de uitersten in dit vlak worden opgezocht. Leidinggevend die in dit veld hoog scoren zijn invloedrijk, maar ook tegenstrevers van de gewenste cultuur. Een te hoge score in dit veld maakt duidelijk dat de sturing van leidinggevend ambigue is.

Wie in het linker middenvak komt te staan, lijkt op de geïnterviewde respondent. Ze zijn even invloedrijk en zetten zich op een vergelijkbare manier in voor de waarden die wenselijk worden geacht.

Rechtsmidden (gelijk-tegen) betekent dat mensen zich afzijdig houden. Dit doen ze door opstandig te zijn. Toenadering zoeken tot deze groep zal niet vanzelf ontstaan.

Wie linksonder (onder-voor) wordt geplaatst wordt gezien als volgend en afhankelijk. Iemand in het vlak rechtsonder (onder-tegen) wordt gepercipieerd als teruggetrokken. Er is verzet en kritiek, maar die wordt niet openlijk geuit.

Deze bespreking wordt nog eens in de volgende figuur samengevat.



Figuur 30 Betekenissen van zes arenavelden

Omdat de reacties van respondenten worden omgevormd tot percentages voor de verschillende velden, zal het totaal van de percentages optellen tot 100%. Hierdoor zal een verhoging bij de nameting in een veld gepaard gaan met een verlaging in een of meer andere velden. Bij het bepalen van wat een significant te achten veranderpercentage is, gelden dezelfde argumenten die al eerder aan de orde kwamen bij de andere meetmethoden. Een te kleine verschuiving kan vallen onder de foutmarge, daarnaast zijn we op zoek naar meer dan een marginale verandering. Bij de quickscan gaan we uit van een verschuiving van 15% of meer. Dit duidt waarschijnlijk op een aanmerkelijke verandering die overeenkomt met een verandering in de culturele werkelijkheid. Dit percentage wordt ook aangehouden voor een significante verandering in de arena. Wanneer een veld 15% of meer verminderd of vermeerderd, dan wordt dat in deze promotiestudie significant geacht.

Repertoireonderzoek

Wanneer kunnen we spreken van een verandering van het oplossingsrepertoire? Als er nieuwe collectieve oplossingen gevonden worden voor de te versterken waarden. Het oplossingsrepertoire kan ook op een andere manier veranderen: als de mate van collectiviteit ingrijpend wijzigt.

Collectieve oplossingen zijn oplossingen die door meerdere respondenten worden vermeld. De grenswaarde ligt bij 4 of meer (voor de omvang van de hier onderzochte organisaties, voor grotere organisaties ligt dit aantal hoger). Dit aantal is op basis van de volgende overweging gekozen. Wanneer een oplossing een keer voorkomt is het een individuele oplossing en geen onderdeel van groepsgedrag, waardoor het niet tot de cultuur gerekend kan worden. Wanneer een oplossing 2x wordt vermeld, kan het zijn dat dit toch buiten de cultuur valt, omdat rekening gehouden moet worden met een foutmarge in de methode. Bij drie vermeldingen bestaat hierover voldoende zekerheid, maar de score kan een subcultuur weergeven. Bij een score van 4 is er naar alle waarschijnlijkheid sprake van collectiviteit. Een hogere score drukt een grotere mate van collectiviteit uit. Omdat we de lat vrij hoog leggen voordat gesproken wordt over collectief oplossingsrepertoire zijn kleine verschuivingen in het aantal collectieve oplossingen direct interessant. Een verschuiving van 2 is al betekenisvol.

Een onderzochte waarde wordt relevant wanneer deze wordt voorzien van collectieve oplossingen. Geteld wordt ook hoeveel waarden collectieve oplossingen kennen en welke verschillen er tussen voor- en nameting optreden. Daalt het aantal oplossingen dan duidt dit op minder collectief gedrag. Organisatieleden kiezen dan kennelijk meer unieke dan gedeelde oplossingen. Meer oplossingen duidt daarentegen op een grotere mate van collectiviteit.

Logboek

Voor het logboek is vooral van belang het onderscheid tussen wat een gebeurtenis kenmerkt en wat een interventie genoemd kan worden. Een interventie is een doelbewuste maatregel van het management om de cultuur te veranderen. Daarmee is het verschil met gebeurtenissen aangegeven. Relevante gebeurtenissen die in het logboek worden vermeld, hebben een mogelijk effect op de cultuur, maar zijn niet doelbewust ontstaan door toedoen van het management. Het kan hierbij gaan om interne en externe gebeurtenissen.

Validiteit en betrouwbaarheid

Een goede beantwoording van de vraagstelling van deze dissertatie vraagt om accuraatheid. Om accuratesse te bereiken zijn validiteit en betrouwbaarheid van het meetinstrumentarium van belang. Beide begrippen vormen een test voor de kwaliteit van een meetinstrument (Yin, 2003). Als we een onderzoeksinstrumentarium samenstellen is het daarom noodzakelijk inzicht te krijgen in de betrouwbaarheid en de validiteit van het instrumentarium.

Betrouwbaarheid gaat over de vraag of het meetinstrument bij herhaling dezelfde data oplevert. Een kookthermometer is bijvoorbeeld betrouwbaar als hij bij herhaling 100 graden Celsius aangeeft, wanneer dit instrument in kokend water wordt gestoken. Dan kan de thermometer gebruikt worden om te constateren of andere vloeistoffen eenzelfde temperatuur hebben. Betrouwbaarheid is iets anders dan validiteit. Een meetinstrument is valide als het meet wat je wilt meten. Zo kan een stopwatch betrouwbaar zijn, maar niet valide. Als de stopwatch continu twee keer langzamer loopt dan de werkelijke tijd, dan kan met dat meetinstrument toch op een betrouwbare wijze worden vastgesteld of de ene hardloper sneller een parcours aflegt dan de andere. De validiteit schiet echter tekort. Daardoor kunnen we scores niet afzetten tegen bijvoorbeeld het wereldrecord op die afstand.

Er zijn drie vormen van validiteit (Yin, 2003: 34). Allereerst is er constructvaliditeit. Dit gaat over de vraag of het meetinstrument correspondeert met de relevante vragen en begrippen die de aanleiding waren voor het onderzoek. Naar het hardloopvoorbeeld: meet de stopwatch wel de tijd? Een tweede vorm van validiteit is de interne validiteit. Hierbij draait het om de logische verwantschap die te leggen is tussen uitkomsten van onderdelen van het meetinstrument. Dat is van belang om causale relaties te leggen. Hoe snel is de start van onze hardloper? Hoe snel zijn de laatste gelopen meters? Hoe verhoudt zich dat tot de totaal tijd en de tijd van anderen? Al deze vragen kunnen door middel van tijdmetingen worden beantwoord en kunnen aanleiding geven tot oorzakelijke verklaringen. Een laatste vorm is de externe validiteit. Het gaat om de notie naar welke domeinen resultaten generaliseerd worden. Kunnen, bijvoorbeeld, tijdscores gebruikt worden voor het opzetten van een trainingsprogramma? Of zijn ze bruikbaar voor het selecteren van een selectie aan renners die kansrijk is bij de volgende wedstrijden?

Op ieder van deze onderdelen gaan we nu dieper in. Gekeken wordt naar de betrouwbaarheid en validiteit van het instrumentarium.

Betrouwbaarheid

Er is een groot aantal maatregelen genomen om de betrouwbaarheid van dit empirische onderzoek te waarborgen. De belangrijkste zijn het protocolleren van het onderzoek en het gebruik van een database, dit naar de aanwijzingen van Yin (2003: 34).

De dataverzameling is gestandaardiseerd door gebruik te maken van diverse protocollen, zoals een vragenlijst voor de intake, een protocol voor het afnemen van ladderings-interviews, voor de arena-analyse en voor het repertoireonderzoek. Ook het gebruik van een vragenlijst zoals het geval is bij de quickscan leidt tot een gestandaardiseerde manier van informatie verzamelen. Door dezelfde set van meetmethoden middels kalibratie te kwantificeren en in de drie deelonderzoeken op eenzelfde manier te gebruiken, zijn drie uniforme databases ontstaan. Deze vormen de basis voor de invulling van de grafieken die in dit hoofdstuk al aan de orde zijn geweest.

Naast deze waarborgen zijn er nog zeven andere manieren aangewend om de betrouwbaarheid te vergroten. De eerste vijf gaan in op de betrouwbaarheid van het instrumentarium. De laatste twee betreffen respectievelijk de betrouwbaarheid van het onderzoeksontwerp en de gehele promotiestudie.

1. Zo zijn de onderzoekers getraind in de gebruikte interviewtechnieken tot op het niveau dat zij zelfstandig in staat waren de verschillende meetmethoden toe te passen.
2. De interviews zijn verder in duo's afgenomen, waardoor een barrière is opgeworpen tegen subjectiviteit van individuele oordelen.
3. Een belangrijk deel van de onderzoeksmethoden is reeds meerdere malen gebruikt, zodat kinderziekten eruit zijn gehaald. Dat geldt met name voor de quickscan die in samenspraak met een gemeentelijk bureau voor interimmanagement is ontwikkeld en getoetst (Straathof en Van Dijk, 2003) en ook voor de ladderingsmethode, zoals al eerder bleek uit de diverse aangehaalde voorbeelden van onderzoek. Ook de arena-analyse is niet nieuw, althans hij lijkt in hoge mate op de krachtenveldanalyse die bijvoorbeeld in projecten wordt gebruikt (Bos en Harting, 1999 :200).
4. Een volgende manier is dat gebruik wordt gemaakt van wat Yin (2003: 98) triangulatie noemt: "converging lines of inquiry". Door verscheidenheid in de dataverzameling na te streven kan als het ware een touwtje om het onderwerp in kwestie worden gelegd, waarna de onderzochte werkelijkheid met een lassobeweging kan worden binnengehaald. Het gaat om verschillende soorten van triangulatie. Bijvoorbeeld het gebruik van diverse informatiebronnen ("data triangulation"): documentatie van de betreffende organisatie, mondelinge interviews, schriftelijke in-

interviews, eigen observaties van onderzoekers in het logboek, zijn gevarieerde methoden om informatie te verzamelen over diezelfde organisatiecultuur.

Maar ook de betrokkenheid van meerdere mensen, zoals het onderzoeksteam, de promotoren en het voorleggen van bevindingen uit de voor- en nameting aan de diverse managementteams, is een vorm van triangulatie: “investigator triangulation”. Daarnaast is door het inzetten van de quickscan enerzijds en de meetmethoden voor mindset, arena en oplossingsrepertoire anderzijds gezocht naar alternatieve data-verzamelingen, waardoor bevindingen uit het eerste instrument aangelegd kunnen worden tegen die van de andere meetmethoden. Door verschillen in theoretische uitgangspunten bij de opzet van deze meetmethoden is hier sprake van “theory triangulation”.

5. Een vijfde keuze die de betrouwbaarheid van het meetinstrumentarium heeft versterkt, betreft de scheiding tussen dataverzameling en data-interpretatie. De dataverzameling is door de studenten van het onderzoeksteam tot stand gebracht en de data-interpretatie is door de promovendus verricht.
6. Betrouwbaarheid van het empirische onderzoek is bevorderd door gebruik te maken van meerdere cases. Verbanden die ondersteund worden door bevindingen in drie deelonderzoeken zijn immers sterker dan de conclusies die uit een enkele case study kunnen worden getrokken.
7. De betrouwbaarheid van de gehele promotiestudie is tenslotte verstevigd door het toepassen van een “chain of evidence” (Yin, 2003: 105). De schakels volgen de opbouw van de dissertatie en komen neer op het volgende:

Hoofd- en subvragen uit de vraagstelling

⇔ veronderstellingen aan het eind van Deel 1

⇔ dataverzameling per deelonderzoek

⇔ data-interpretatie per deelonderzoek

⇔ deelconclusies uit de drie deelonderzoeken

⇔ beantwoording van de vraagstelling.

Deze ketting kan van begin tot eind worden doorlopen, maar ook van het eind terug naar het begin. Hierdoor wordt de sterkte van de verbindingen tussen de schakels duidelijk. Vragen zijn in dat laatste geval: zijn de finale antwoorden terug te voeren op de deelconclusies? Worden de deelconclusies volledig ondersteund door de interpretaties uit de deelonderzoeken? Zijn de interpretaties genoegzaam gebaseerd op de verkregen data? Is die data correct verzameld op basis van de theoretische veronderstellingen? En: zijn de veronderstellingen terug te voeren op de vraagstelling van de dissertatie?

In de concluderende hoofdstukken zal de betrouwbaarheid, en dat geldt ook voor de validiteit van deze studie, nogmaals aan de orde komen, maar dan in evaluerende zin.

Validiteit

Er bestaan, zoals al eerder werd aangegeven, drie vormen van validiteit: constructvaliditeit en interne en externe validiteit. Constructvaliditeit en interne validiteit zijn van belang als er gezocht wordt naar oorzakelijke verbanden. Dat is met name het geval wanneer binnen de casestudie wordt gezocht naar verklaringen. Omdat we in deze studie ook de causaliteit van cultuurveranderingen willen verkennen, zijn deze vormen van validiteit aan de orde. Validiteit van de casestudie steunt op een te ontwikkelen analytische strategie: "The strategy will help you to treat the evidence fairly, produce compelling analytic conclusions, and rule out alternative interpretations" (Yin, 2003: 111). Het eerste onderdeel van de strategie is al even aan bod geweest. Het gaat om het creëren van een vertrekpunt voor het empirische gedeelte van de studie middels het formuleren van een vraagstelling, die leidt tot theoretische verkenningen, die uitmonden in veronderstellingen over hoe cultuur en cultuurverandering in elkaar zitten. Deze veronderstellingen leiden tot uitwerkingen in een meetinstrumentarium waarbij de constructvaliditeit belangrijk is. De interne consistentie tussen onderdelen van het instrument, waardoor de interne validiteit wordt gediend, moet een basis leggen voor verklaringen die voor geconstateerde veranderingen worden gegeven. Een doorvertaling van onderzoeksgegevens terug naar de werkelijkheid van cultuur en cultuurverandering kan geschieden op basis van voldoende externe validiteit.

De validiteit van het meetinstrumentarium wordt in algemene zin verder verhoogd door expliciet ruimte te geven aan rivaliserende verklaringen. Deze worden in hoofdstuk 10 besproken.

Constructvaliditeit wordt bevorderd door een duidelijke link te leggen tussen het theoretische construct (de cultuur, de mindset, de arena, etc.) en de meetmethode waarmee dit construct wordt onderzocht.

Zo probeert de quickscan inderdaad op een snelle manier de overall verandering in de organisatiecultuur te meten. Dat kan gezegd worden omdat deze meetmethode zich volledig baseert op een theorie over cultuur en cultuurverandering, namelijk die van Sanders en Neuijen (1999). De door deze auteurs beschreven zes dimensies vormen de basis voor de survey. De diverse stellingen, zoals gebruikt om een score op de dimensies te verkrijgen, zijn ingevuld naar de voorbeelden die deze schrijvers noemen.

Maar meet ladderling de mindset? Het begrip (een ander woord voor construct) mindset is in hoofdstuk 3 omschreven als het geheel van waarden en overtuigingen. Waarden en overtuigingen zijn samenhangende begrippen. Overtuigingen kunnen gezien worden als een verwoording van een waarde of een samenstel van waarden. Ladderling-onderzoek meet

waarden (Reynolds en Gutman, 1988). Ook voor dit construct bestaat er dus een duidelijke relatie met de meetmethode.

De arena-analyse is direct afgeleid van de Roos van Leary. Categorieën en betekenissen zijn direct verwant aan de betekenissen die voor de verschillende onderdelen van de Roos worden gegeven.

Het verzamelen van het collectieve oplossingsrepertoire meet het gedrag tot op zekere hoogte. Er is gevraagd naar het eigen gedrag voor het realiseren van relevante waarden, die in de intake werden verkregen. Zoeken naar overeenkomsten in de individuele uitkomsten geeft een beeld van het collectief. Duidelijk is wel dat niet alle gedrag is gemeten, een noodzakelijke keuze die voortkwam uit het besluit uit te gaan van een korte intervalperiode.

Het logboek verzamelt alle relevante gebeurtenissen en interventies tijdens de onderzoeksperiode. De vraag is of het logboek inderdaad die relevanties beschrijft, die zich in werkelijkheid hebben voorgedaan. Omdat het gaat om observaties die binnen de organisaties zijn gedaan en geput is uit contacten met meerdere organisatieleden, ook al was er een vast persoon waar periodiek mee werd gesproken voor het verkrijgen van logboekgegevens, is er geen reden om aan te nemen dat relevante gebeurtenissen en interventies niet zijn opgenomen in het logboek. Behoudens geheimen en taboes natuurlijk, maar die kans lijkt klein te zijn.

Als validiteit in algemene zin handelt over de vraag of gemeten wordt wat men wil meten, dan is *interne validiteit* op te vatten als de juistheid van de logische aaneenschakeling van stappen die gebruikt wordt bij de interpretatie van de dataverzameling richting conclusies. Om dit proces te objectiveren wordt in de bespreking van de resultaten van de deelonderzoeken gebruik gemaakt van wat Yin patroonmatching noemt. "For case study analyses, one of the most desirable techniques is using a pattern-matching logic. Such a logic (I) compares an empirically based pattern with a predicted one (I)" (Yin, 2003: 116). De in hoofdstuk 4 en 5 geformuleerde veronderstellingen kunnen gezien worden als verwachtingen over deelaspecten die voor het routeplan van belang zijn en kunnen daarom in ieder deelonderzoek worden getoetst. Dat organisatieculturen veranderbaar zijn of de invulling die het routeplan heeft gekregen om cultuurveranderingen te bereiken, geeft zo'n verwachting weer. Ook in het geval dat een verandering is uitgebleven kan dit een bevestiging betekenen van een eerder geformuleerd patroon.

Een verbijzondering van patroonmatching noemt Yin (2003: 120) "explanation building"; het geleidelijk opbouwen van een verklaring in de loop van de bespreking van de verschillende deelonderzoeken. Dat heeft een iteratief karakter; langzamerhand wordt naar een eindverklaring toegewerkt. Het begint met een initiële theoretische uitspraak, zoals in dit geval de veronderstellingen uit de eerdere hoofdstukken. In de vergelijking van deelonderzoeken ontstaan nadere iteratieve slagen die een nieuw licht werpen op de data van volgende deelonderzoeken, waarna meer definitieve verklaringen kunnen ontstaan.

De *externe validiteit* wordt bevorderd door duidelijkheid te verschaffen omtrent de generalisatie van de interpretaties: naar welke terreinen worden conclusies geprojecteerd? Spoort dit nog met wat we wilden meten? In een casestudie gaat het om een analytische generalisatie in tegenstelling tot een statistische generalisatie. Dat laatste heb je aan de hand bij statistisch onderzoek. Een deel van de populatie wordt onderzocht en de bevindingen hebben vanwege de generaliseerbaarheid betrekking op de gehele populatie. De beperking hierbij is dat meer complexe kwesties zich hiervoor moeilijk lenen. Die zijn beter met een casestudie te benaderen. Bevindingen uit de enkele onderzochte gevallen, waartoe casestudies zich moeten beperken, geven niet de werkelijkheid van alle soortgelijke gevallen weer, maar kunnen wel theoretische implicaties opleveren. Die kunnen op hun beurt gevolgen hebben voor hoe er met de werkelijkheid wordt omgegaan. Deze studie, dat geldt ook voor dit empirische gedeelte, richt zich dus met name op het vervolmaken van een theorie aangaande cultuur en cultuurverandering.

Verklaringswijze

De onderzoeksresultaten moeten worden verklaard. Dat is van belang om tot inzichten te komen over wat bepalend is, wil een cultuurverandering ontstaan. Het leggen van relaties tussen gebeurtenissen en interventies uit het logboek en gevonden verschillen tussen voor- en nameting is evenwel moeilijk. Meerdere interpretaties zijn altijd mogelijk. Ruben (1993) bespreekt in dit kader de ideeën van Hempel. Deze gaat uit van de notie van volledige en onvolledige verklaringen. Volledige verklaringen kunnen alleen berusten op deductieve benaderingen gericht op het verkrijgen van wetenschappelijke kennis. Alleen de koppeling van feiten aan wetten geeft verklaringen die sluitend kunnen zijn. Wanneer een inductieve benadering wordt gekozen, zoals in het hier gekozen exploratieve onderzoek het geval is, zijn alleen verklaringen mogelijk die zich baseren op waarschijnlijkheid, op aannemelijkheid. Elementen van speculatie zullen hierbij altijd een rol spelen. Er wordt uitgegaan van plausibiliteitredeneringen, van wat plausibel lijkt. Of met andere woorden: welke verklaring het meest voor de hand ligt. Het doel hierbij is de theoretische modellen te verbeteren. Verfijnde modellen kunnen leiden tot uitspraken die een voorspellend karakter hebben. Voorspellingen kunnen vervolgens worden getoetst. Wanneer gedane uitspraken zich aldus staande houden, kan er met gezag worden vastgesteld dat de theorie een richtsnoer is voor de wijze waarop er met cultuurveranderingen in werkelijkheid omgegaan moet worden, in de zin van opzet en vormgeving van het veranderproces.

Voor het verklaren van de veranderingen wordt gebruik gemaakt van drie verklaringsmiddelen: patroonmatching, explanation building en twee vormen van plausibiliteitredeneringen. In ieder deelonderzoek zal patroonmatching (Yin, 2003) worden toegepast. Dit betekent dat de 16 theoretische veronderstellingen uit Deel 1 worden gematched met wat zich in de praktijk van de onderzochte organisaties voordoet. Daarnaast zal er sprake zijn van wat

Yin in hetzelfde boek noemt: explanation building. Overeenkomstige verbanden tussen de twee eerste deelonderzoeken worden betrokken in de bespreking van de resultaten van het derde deelonderzoek.

Plausibiliteitredeneringen betreffende de causaliteit van veranderingen zullen zich op twee soorten van correspondentie baseren: inhoud en impact. Wanneer medewerkers binnen een organisatie bijvoorbeeld een cursus timemanagement volgen en er daarna in het repertoire een oplossing zichtbaar wordt die te maken heeft met 'werk op tijd af hebben', dan is de inhoudelijke correspondentie tussen de interventie en het gedrag zodanig groot dat het voor de hand ligt dat het een het andere heeft bewerkstelligd. Een tweede argument betreft een correspondentie op impact. Voor het verklaren van een grote verandering zal gezocht worden naar impactvolle gebeurtenissen of interventies. Niets ontstaat immers uit zichzelf.

Samenvatting en plaatsbepaling

Het doel van dit hoofdstuk is een meetinstrument te bouwen voor cultuur en cultuurverandering. Uitgaande van het cultuurmodel is gekozen voor een onderzoeksontwerp waarbij voor ieder cultuuronderdeel een eigen meetmethode is gezocht. Door twee keer te meten wordt duidelijk welke verschillen zich in de tussenliggende tijd hebben voorgedaan. Verschillen kunnen duiden op cultuurverandering of een aanzet daartoe. Een logboek wordt ingezet om een relatie te kunnen leggen tussen gebeurtenissen en interventies enerzijds en gevonden verschillen anderzijds. Een vragenlijst in de vorm van een quickscan geeft een alternatief, maar vooral ook een totaalbeeld voor het beschrijven van de cultuur en cultuurveranderingen. Uitgaande van de reeds ontwikkelde theoretische modellen kan betekenis worden gegeven aan de uitkomsten van de metingen en de gevonden verschillen. Door zorg te dragen voor betrouwbaarheid en validiteit wordt gemeten wat we willen meten en zijn onderzoeksresultaten uit meerdere metingen tussen en binnen organisaties met elkaar te vergelijken.

Aan de hand van het ontwikkelde onderzoeksinstrument, zijn drie organisaties onderzocht en kunnen onderzoeksresultaten verdere inzichten opleveren over hoe culturen in elkaar zitten en welke factoren er spelen bij cultuurverandering. Deze inzichten leiden uiteindelijk tot een beantwoording van de vraagstelling.

Plaatsbepaling

Nu het onderzoeksontwerp aan de orde is geweest, kan een begin worden gemaakt met de bespreking van de empirische bevindingen. We zijn al een heel eind gekomen. We staan op een heuvel en kunnen terugzien op de wandelroute die is afgelegd. De culturele werkelijkheid van organisaties is complex. De taal die managers gebruiken om deze te bespreken is ontoereikend. Gezocht is naar modellen om deze werkelijkheid te vereenvoudigen, zonder het essentiële van cultuur en cultuurverandering te verliezen. De modellen zijn voorzien

van meetinstrumentarium, dat gekalibreerd is door per meetmethode drempelwaarden vast te stellen. Zo wordt duidelijk wanneer de uitslagen op de meters ook daadwerkelijk betekenis hebben. Met dit alles tot onze beschikking kan nader worden gekeken naar drie culturen en hoe die veranderen in de tijd. Omdat de meetmethode valide en betrouwbaar zijn, zullen we kunnen beschikken over accurate resultaten. Als de modellen de werkelijkheid voldoende benaderen, zal dat ook weergeven welke veranderingen zich daadwerkelijk binnen de organisaties hebben voorgedaan. Op die manier wordt zichtbaar, wat normaal aan het oog onttrokken is. Want cultuur leeft in de beslotenheid van organisaties en de geconstrueerde modellen geven een gericht beeld van wat de cultuur is en hoe die verandert. We trachten een complexe werkelijkheid te vangen door gebruik te maken van modellen, meetmethoden en de analyse van gevonden data.

Hoofdstuk 7

Cultuurvernieuwing bij een uitvoerende overheidsorganisatie

Inleiding

Dit hoofdstuk doet verslag van de bevindingen bij de Centrale Verwerking Openbaar Ministerie, de CVOM zoals organisatieleden de organisatie zelf afkorten.

Uit de bespreking van deze eerste casus blijkt dat drastische veranderingen in de collectieve mindset en de arena zijn ontstaan. Dat duidt erop dat de cultuur van deze organisatie in korte tijd diepgaand is veranderd. Dat is een onverwacht resultaat, want het gaat in tegen de algemeen bestaande gedachte dat cultuurveranderingen lang nemen.

Dit hoofdstuk volgt een opzet die ook in de beide andere casusbesprekingen zal worden aangehouden. Steeds wordt begonnen met een beschrijving van de organisatie en een kort verslag van het intakegesprek dat de start van het cultuuronderzoek inluidde. In het intakeverslag wordt ingegaan op wat het management verstaat onder de wenselijke cultuur en welke interventies zullen worden ingezet om deze gewenste cultuur te bereiken. Daarna volgt een overzicht uit het logboek van de gebeurtenissen en interventies die tijdens de periode van onderzoek mogelijk de organisatiecultuur in beweging hebben gebracht. Het geheel van de organisatiebeschrijving, intake en logboek geven een eerste indruk van de organisatie. Tegen deze achtergrond worden de resultaten van de verschillende meetmethoden besproken. Per onderzoeksmethode worden eerst de data weergegeven uitgaande van de kalibreeruitgangspunten uit het voorgaande hoofdstuk en daarna volgen de eerste interpretaties gerangschikt naar de 16 veronderstellingen uit Deel 1. Ten slotte ontstaan er conclusies die voor deze casus relevant zijn.

Organisatiebeschrijving

De CVOM is onderdeel van het Openbaar Ministerie (OM) en valt direct onder het College van procureurs-generaal. Organisaties uit de justitiële keten vormen de belangrijkste samenwerkingspartners van de CVOM. Dit zijn onder andere rechtbanken, arrondissementsparketten, het Centraal Justitieel Incasso Bureau en opsporingsinstanties. De CVOM is opgericht om standaardwerkzaamheden uit te voeren die voorheen op de arrondissementsparketten werden afgehandeld. Door deze processen te centraliseren in een enkele organisatie kan efficiënter en doelmatiger worden gewerkt, waarmee de wens is aangegeven te komen tot verzakelijking van het werkproces. Omdat er meer werkprocessen zijn te standaardiseren binnen het OM, bestaat de verwachting dat de CVOM in de toekomst zal uitbreiden.

Bij de oprichting van de CVOM heeft men meerdere doelen voor ogen gehad: efficiëntie (goedkopere en snellere afhandeling van standaardwerkzaamheden), productkwaliteit, continuïteit (minder kwetsbaar zijn voor piekbelastingen) en volume (in staat zijn grote aantallen af te handelen).

De CVOM is 1 december 2005 opgericht en is daarmee jong te noemen. Het personeel bestaat uit de volgende groepen:

- Kwartiermakers bestaande uit enkele teammanagers en MT-leden.
- Medewerkers die voorheen bij de verschillende arrondissementen werkzaam waren.
- Nieuw personeel.

De organisatie groeit, ook ten tijde van het onderzoek. Tijdens de voormeting die plaatsvond in de periode februari-maart 2007 werkten er 112 fte's en bij de afronding van de nameting (juli-augustus 2007) is de organisatie gegroeid naar 121 fte's. De organisatie zal in 2009 zijn doorgesloei naar 260 fte's.

Het primaire proces bestaat uit het administratief rechtelijk afhandelen van beroepschriften die burgers tegen opgelegde boetes betreffende de wet Mulder hebben ingebracht. Het gaat bijvoorbeeld om te hard rijden, geen gordel dragen, dubbel parkeren, door een rood verkeerslicht rijden, rijden zonder APK-keuring.

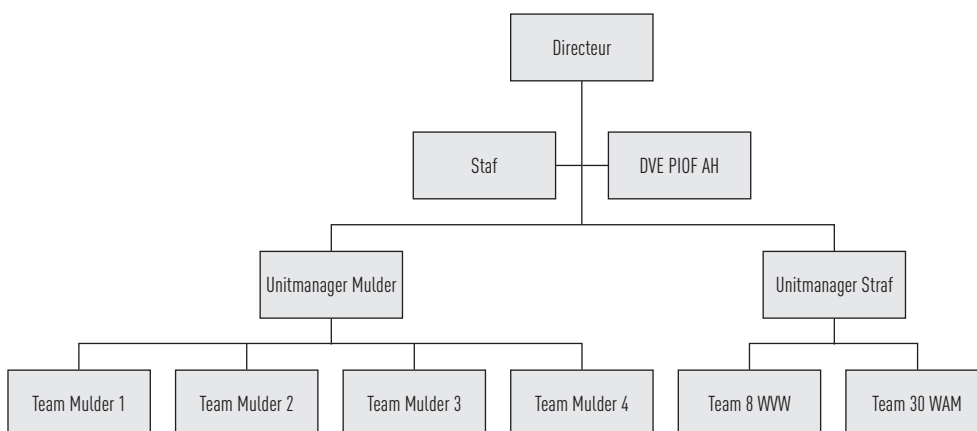
Burgers kunnen zich beroepen op de officier van justitie wanneer de politie boetes voor verkeersovertredingen heeft opgelegd (per jaar gaat het om 380.000 van deze gevallen). Ook kan beroep worden aangetekend bij de kantonrechter tegen beslissingen van de officier van justitie; hierbij handelt het om 45.000 zaken per jaar. De efficiënte afhandeling van zaken krijgt vorm door te werken met standaardantwoorden, waarmee ook voor een belangrijk deel de kwaliteit van de output wordt gewaarborgd. Elke zaak wordt beoordeeld, ingedeeld en vervolgens afgehandeld met een standaardantwoord.

Omdat het gaat om grote volumes, bestaat er veel aandacht voor de logistiek. Iedere dag komt via de postkamer een groot volume aan brieven van betrokkenen binnen, waarna gemiddeld in drie dagen dossiervorming tot stand is gebracht. De volledige afhandeling die resulteert in een beslissing, duurt per zaak gemiddeld 25 dagen.

De organisatie kent een opbouw zoals afgebeeld in figuur 31.

Het onderzoek heeft zich vooral gericht op de unit Mulder en de hierin betrokken teams.

Gedurende het cultuuronderzoek is de Unit Straf opgericht (maart 2007). Deze unit behandelt artikel 8, rijden onder invloed, van de Wegenverkeerswet (WvW) en artikel 30, onverzekerde motorvoertuigen, van de Wet aansprakelijkheidsverzekering motorrijtuigen (WAM). In totaal gaat het om 80.000 zaken per jaar. In de voormeting is deze unit niet meegenomen, omdat hij nog in oprichting was.



Figuur 31 Organigram CVOM (ten tijde van de voormeting)

Eindverantwoordelijk voor de CVOM is de directeur, die samen met twee unitmanagers het managementteam van de CVOM uitmaken. De unitmanagers zijn verantwoordelijk voor de productie in de diverse teams. De teams, waarin ongeveer 20 medewerkers zijn samengebracht, worden geleid door een teammanager.

Intake

Eind december 2006 vindt de intake plaats, een bijeenkomst waaraan de directeur, een teammanager en de P&O-adviseur deelnemen. Het doel is inzicht te krijgen in hoe het management aankijkt tegen de huidige en gewenste cultuur, welke veranderingen men wil bereiken en welke interventies men daarbij voor ogen heeft. In het vorige hoofdstuk werd al een overzicht gegeven van de bij de drie organisaties gebruikte intakevragen.

De CVOM is gehuisvest in een modern kantoor net buiten het centrum van de stad Utrecht. Qua inrichting is voor een flexibel kantoorconcept gekozen. Iedereen heeft wel een vaste 'werkplek', maar geen vaste werkplek. De teams hebben ieder een eigen vleugel binnen het gebouw. Hier en daar zijn afgesloten ruimten gecreëerd voor vergaderingen of vertrouwelijke gesprekken.

Bezoekers moeten zich in de hal aanmelden, krijgen daar een pas en worden dan door iemand van de organisatie opgehaald en naar de plaats van de afspraak begeleid. In de vergaderruimte waar de intake plaatsvindt zijn zelfgemaakte schilderijen opgehangen: producten van een personeelsactiviteit. De sfeer is ontspannen, maar toch enigszins formeel. Die formele kant wordt later nog eens beklemtoond wanneer er gesprekken ontstaan over de voorwaarden waarbinnen het onderzoek plaats zal vinden. Afspraken hierover worden vastgelegd in een onderzoeksovereenkomst.

Gewenste cultuur

Het management heeft de gewenste cultuur uitgedrukt in 11 waarden⁵, die in deze alinea cursief zijn weergegeven. De waarden zijn voor een belangrijk gedeelte ingegeven door de eisen die het primaire proces aan de organisatie stelt. Het gaat om bedrijfsmatige waarden zoals *kwaliteit*, *efficiency*, *continuïteit* en *volume*. Om deze te realiseren is het belangrijk dat de werknemers *resultaatgericht*, *flexibel* en *samenwerkingsgericht* zijn. Mensen moeten dit als iets vanzelfsprekends gaan ervaren. Een voorbeeld van flexibel werken betreft de wijze van afhandeling van het werkaanbod. Wanneer het dagelijkse werkaanbod niet totaal wordt verwerkt, is het zaak dat collega's uit andere teams bijspringen. Dat vraagt om een flexibele opstelling van het personeel. Omdat de organisatie nog jong is en het werk bestaat uit grote hoeveelheden standaardwerkzaamheden, vindt het management het van belang dat mensen zich *thuis voelen*. Dit komt de resultaten ten goede, maar zal ook bijdragen aan een positief beeld dat bezoekers over de CVOM ontwikkelen. Vanuit de omgeving wordt verwacht dat de CVOM *klantgericht* te werk gaat. Verder beschouwt de CVOM alle burgers van Nederland als haar klant. De bevoegdheden en uitvoeringsmacht die de organisatie heeft gekregen vragen om verantwoording. Dat betekent dat de organisatiewaarden *transparantie* en *integriteit* belangrijk worden gevonden.

'Resultaatgerichtheid', 'samenwerking' en 'flexibiliteit' zijn de waarden die volgens het management de meeste versterking behoeven.

Omdat de organisatie nog maar kort bestaat, zijn verschillende groepen (werknemers uit andere OM-onderdelen, nieuwe medewerkers, kwartiermakers) nog duidelijk herkenbaar. Het management ziet het als een kunst ervoor te zorgen dat de medewerkers worden meegenomen in de nieuwe cultuur. Dit is een proces dat tijd nodig heeft. Gedrag ziet men als moeilijk veranderbaar. De gewenste cultuur, zoals die in de intake door het management wordt beschreven, sluit aan op de elf waarden die voor de organisatie zijn geformuleerd. De gewenste cultuur is op dit moment al wel gerealiseerd binnen het managementteam, maar op de werkvloer is deze nog niet geheel doorgedrongen. De gewenste flexibiliteit blijft bijvoorbeeld achter. Men voelt zich door de periodieke verandering van team minder thuis binnen de organisatie. Daarnaast zijn er op het gebied van samenwerken problemen. Afstanden tussen administratieve medewerkers en beoordelaars zijn soms groot, waardoor er spanningen ontstaan. Ook het open kantoorconcept en de bijpassende manier van werken hebben bij veel personeelsleden voor aanpassingsproblemen gezorgd.

Bij de aanvang van de organisatie is begonnen met een meer coachende stijl van leidinggeven. Die schuift nu op naar een directievere stijl. De teammanagers zijn vaker aanwezig binnen de teams en geven meer directe sturing aan teamleden. Zij nemen de werknemers

5 CVOM (2006) *Bedrijfscultuur CVOM*. Interne publicatie

frequenter bij de hand. De teammanagers richten zich op hun teams en worden op deze manier in hogere mate cultuurzenders.

Een van de denkbeelden onder het personeel, waar het management van af wil, is de gedachte dat het bij de CVOM vooral gaat om volume, dus om aantallen, en niet om kwaliteit.

Voorgenomen interventies

De verdere ontwikkeling van de CVOM gaat, zo wordt tijdens de intake gezegd, een nieuwe fase in. Als voorgenomen interventies worden genoemd:

- maandgesprekken tussen MT-leden en teammanagers, zodat een meer uniforme en gewenste managementstijl ontstaat
- de stijl van leidinggeven verandert van een meer coachende naar een sterker sturende stijl
- de teammanagers gaan zich vaker bemoeien met de werkvloer; de teammanager wordt cultuurzender
- verzuimgesprekken (strakker en consequenter)
- contracten met personeelsleden worden herzien
- trainingen, zoals dilemmatraining.

De redenering die het management hierbij volgt is dat door de interventies een grotere gerichtheid op prestaties zal ontstaan. Werknemers zullen zich meer thuis gaan voelen, omdat duidelijk wordt gemaakt wat er van hen wordt verwacht. Door een betere band te creëren tussen de medewerkers, het MT en de teammanagers ontstaat ook een meer flexibele opstelling.

Gebeurtenissen en interventies tijdens de onderzoeksperiode

In de onderzoeksperiode is een logboek bijgehouden. Dat wil zeggen dat eens per week of twee weken een gesprek plaatsvond met een leidinggevende, zodat de meest recente feiten en ervaringen konden worden genoteerd. Ook observaties die onderzoekers tijdens hun verblijf bij de organisaties deden, werden in het logboek opgenomen. Deze informatie valt in twee categorieën uiteen: gebeurtenissen en interventies. Het verschil tussen die twee is dat gebeurtenissen zonder toedoen van het management een mogelijk effect op de cultuur hebben en dat interventies bedoeld zijn om een bepaald effect te sorteren. Door een relatie te leggen tussen de informatie uit het logboek en de gemeten veranderingen in de cultuur – in het ontwerp aangeduid met verschillende delta's – ontstaat een beeld van welke gebeurtenissen en interventies van invloed zijn geweest op de geconstateerde cultuurveranderingen.

Gebeurtenissen

Aan het begin van de onderzoeksperiode wordt het primaire proces uitgebreid door de oprichting van de unit Straf door de vorming van de teams 8 WvW en 30 WAM (deze cijfers en afkortingen verwijzen naar wetsartikelen). Het namens het Openbaar Ministerie beoordelen en afhandelen van eenvoudige strafzaken is nieuw. De uitbreiding die door deze nieuwe werkstroom ontstaat betekent een instroom van nieuwe teammanagers en medewerkers, die eigen overtuigingen meebrengen en die tegelijkertijd een hergroepering in de rangordes van de arena tot gevolg zal hebben. De uitbreiding van de organisatie wordt veroorzaakt door factoren die buiten het bereik van de organisatie liggen. Daarmee is de uitbreiding een gebeurtenis te noemen en geen interventie.

Aan het begin van de lente groeit de onduidelijkheid onder medewerkers, omdat werkprocessen nog niet goed verlopen. De spanningen lopen af en toe flink op. Grote onvrede ontwikkelt zich bij de beoordelaars in de Mulderteams over de kwaliteit van het werk van de Administratie Mulder. Deze administratie verzorgt het voor- en nawerk voor beoordelaars. Er worden in de ogen van de beoordelaars zoveel fouten gemaakt dat men openlijk aangeeft geen energie meer te steken in het repareren van gemaakte fouten.

Ook binnen de teams zijn er spanningen. Binnen een van de Mulderteams ontwikkelt zich een ruzie die niet meer kan worden bijgelegd. Het leidt uiteindelijk tot het ontslag van een van de betrokkenen.

Tegen de zomer komt geleidelijk een eind aan de chaotische periode en komt het proces in een rustiger vaarwater. Allerlei mensen en werkzaamheden zijn met de komst van de nieuwe teams verschoven. Dan ontstaat er opnieuw ophef. Deze keer gaat het over beoordelaars die hun bevoegdheden te buiten zijn gegaan. Nieuwe standaardantwoorden, die gebruikt worden om te reageren op de beroepschriften, doorlopen normaal een lang proces van afwegingen en goedkeuringen. Omdat zich met enige regelmaat een nieuw bezwaar aandient, dat nog niet door een standaardreactie wordt gedekt, is er behoefte aan nieuwe antwoorden. De ophef ontstaat omdat enkele beoordelaars eigenstandig een standaardmotivering schrijven voor een nieuw beroep dat via internet is ingediend.

Interventies

Het management heeft velerlei interventies toegepast. Het belooft van maatregelen die de verbetering van de organisatie als oogmerk hebben, versterking van de productie, tot acties die gericht zijn op de motivatie van medewerkers.

Welk gedrag wel en niet wenselijk is, wordt duidelijk gemaakt door het niet verlengen van het contract van een van de administratieve krachten. Hoewel dit veel commotie geeft, stelt het management zich beslist op in het nemen van deze stap.

Veel aandacht van het management gaat zitten in het verder vormgeven van een goede organisatie. Binnen de teams Mulder vindt een herschikking plaats. Voorheen werden in deze teams ook kantonberoepschrijven behandeld. Dit proces wordt uit de teams gelicht en in een aparte afdeling Kanton ondergebracht. De komst van de specialistische afdeling Kanton binnen de unit Mulder en het ontstaan van de teams Straf heeft gevolgen voor de personele invulling binnen alle teams. Bezetting, kennis en vaardigheden worden onttrokken aan de bestaande teams. Om opnieuw een goede samenstelling van medewerkers binnen de bestaande teams te bewerkstelligen heeft dit geleid tot een verdere herverdeling van mensen binnen de teams. Dit hele proces van herschikking betekent een nieuwe startsituatie. Om dit te markeren worden 'Kick-off bijeenkomsten' georganiseerd waarin opnieuw wordt uitgelegd wat de koers is die de CVOM wil varen. Om eenheid van management en een meer directieve leidinggevende stijl te bereiken wordt veel aandacht besteed aan de wijze waarop teammanagers hun verhaal gaan vertellen in de teams. De eenheid van management wordt mede versterkt door het invoeren van individuele maandgesprekken tussen de directeur en individuele teammanagers, alsmede het instellen van een voorzitterschap van het teammanagersoverleg.

Ook het meedoen aan dit cultuuronderzoek en het personeel laten deelnemen aan een dilemmatraining vallen onder deze eerste groep van interventies.

Om de productiviteit te versterken wordt overgegaan tot het publiceren van de dagproductie van individuele medewerkers. Zo kan zicht worden gehouden op de individuele en totale workflow van de organisatie. In een van de teams worden 'meepraten-sessies' ingevoerd. In een periodiek overleg praten teamleden mee over de stand van zaken: de voorraad en de verwerkte aantallen.

De derde verzameling van interventies heeft te maken met het bevorderen van de motivatie van medewerkers. Naast personeelsactiviteiten worden medewerkers betrokken in het schrijven van nieuwe standaardantwoorden.

Ook besluit het management om de druk rond de flexibele inzet van het personeel van de ketel af te halen. Het wisselen van teamleden tussen de teams gericht op het halen van dagproducties wordt verlaten.

Interessant is ook het gebruik van organisatietaal. De negatieve term 'achterstanden', samenhangend met het niet halen van de teamtargets, wordt geherdefinieerd als 'werkvoorraad'. Deze vorm van reframing heeft een veel positievere connotatie. Ieder team heeft immers een werkvoorraad nodig om te kunnen werken.

Onderzoeksdata

Volgt nu de bespreking van de onderzoeksdata per onderzoeksmethodiek. Begonnen wordt met de uitkomsten van de quickscan. Deze vragenlijst geeft een algeheel beeld van de bestaande en wenselijke cultuur in de voor- en nameting. Tijdens de intake zijn de oordelen en denkbeelden van het management aan bod gekomen. De quickscan geeft een beeld van hoe het personeel aankijkt tegen wat de bestaande cultuur is en wat wenselijk is.

De bespreking van de uitkomsten vindt plaats aan de hand van de stappen uit het cultuurmodel. In de voormeting zijn medewerkers van de teams Straf en Kanton niet meegenomen. Dit is wel in de nameting gebeurd.

Quickscan

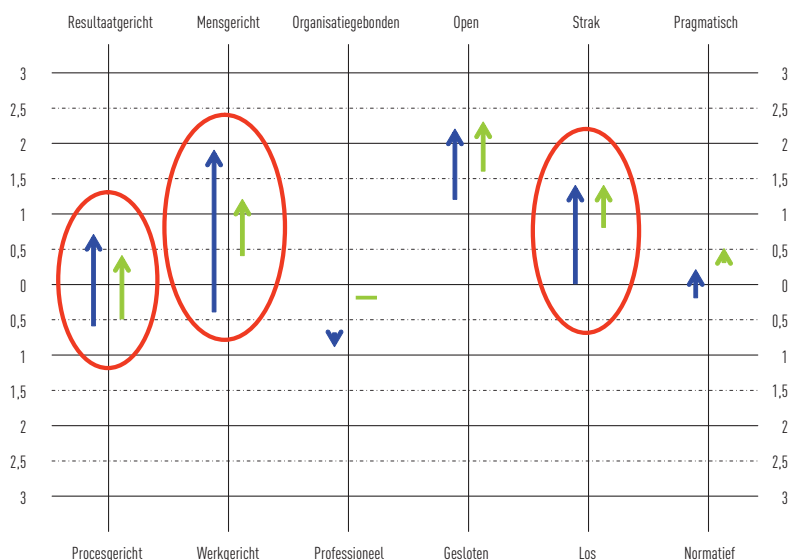
In figuur 32 zijn de uitkomsten van de beide metingen weergegeven. In totaal werden er in de voormeting 42 vragenlijsten uitgezet en 40 geretourneerd. In de nameting werden alle 33 verspreide vragenlijsten terug ontvangen. Dat betreft respectievelijk een responspercentage van 95 en 100%. Bij de selectie van respondenten is rekening gehouden met een evenwichtige verdeling uit de diverse teams, geslacht en leeftijd. In de bespreking van de figuur wordt eerst ingegaan op de meest relevante gegevens.

De blauwe pijlen staan voor de resultaten van de voormeting. De groene geven de nameting weer. De basis van iedere pijl komt overeen met de gemiddelde score betreffende de bestaande cultuur. De top van iedere pijl geeft de gewenste cultuur weer. De rode ovalen betreffen de dimensies die een significant resultaat hebben opgeleverd.

Op drie dimensies blijkt er in de voormeting een aanmerkelijk verschil (een kloof groter dan 1) te bestaan tussen wat het personeel wenselijk acht en zoals de bestaande cultuur wordt getypeerd. Deze dimensies zijn rood omcirkeld. In de voormeting bestaat er onder het personeel de wens meer resultaatgericht, mensgericht en strakker georganiseerd te zijn. Met name is de 'gap' tussen de bestaande en gewenste situatie bij de dimensie 'mensgerichtheid' versus 'werkgerichtheid' groot te noemen. Men vindt de organisatie werkgericht (0,4) waar het wenselijk is dat er veel meer mensgerichtheid ontstaat (1,9). De gap is hier 2,3. Dat is veel voor een 7-puntenschaal.

In de nameting blijken de gaps op alle dimensies kleiner te zijn geworden dan 1. Wat betekent, dat uitgaande van de grenswaarden die in het vorige hoofdstuk aan de orde kwamen, geen betekenisvolle verschillen meer bestaan. De organisatie heeft volgens de medewerkers de gewenste cultuur bereikt.

Wat betreft de openheid bestaat er al in de voormeting tevredenheid onder de medewerkers van de CVOM. De gap tussen gewenst en bestaand is zowel in de voormeting als in de nameting kleiner dan 1. De twee dimensies 'organisatiegebonden-professioneel' en 'pragmatisch-normatief' zijn voor de organisatie kennelijk niet relevant. De scores bewegen zich rond nul.

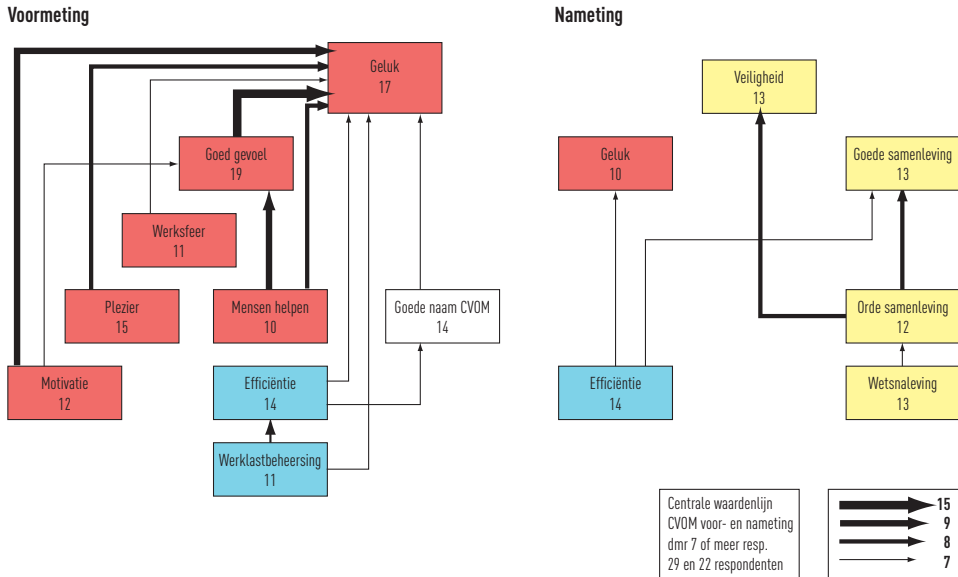


Figuur 32 Voor- en nameting quickscan CVOM

Aan het begin van het onderzoek zijn er dus nog grote verschillen tussen wat men wenselijk vindt en hoe de bestaande cultuur wordt ervaren. Ten tijde van de nameting bestaan er geen noemenswaardige verschillen meer tussen de bestaande en wenselijke cultuur. De organisatie is opgeschoven en is in de ogen van de medewerkers voldoende resultaatgericht, mensgericht en strak georganiseerd geraakt. De verschillen tussen de voor- en nameting duiden erop dat er een cultuurverandering heeft plaatsgevonden. Een meer specifiek beeld ontstaat uit de gegevens die met de andere meetmethoden worden verkregen.

Laddering

Komen we nu toe aan de bespreking van de mindset, de kern van de organisatiecultuur. In de voormeting zijn 29 medewerkers geïnterviewd en in de nameting 22 (voor beide geldt een respons van 100%). Waarden zijn in doel-middel relaties (afgekort dmr) met elkaar verbonden. Bijvoorbeeld: de waarde 'beheersing van de werklust' dient de 'efficiëntie', wat bijdraagt aan de 'goede naam van de CVOM'. Door alleen dmr's af te beelden die minstens 7 keer zijn genoemd in de groep geïnterviewde medewerkers, ontstaat een beeld van de waardenlijnen van de collectieve mindset met een hoge mate van centraliteit. In het voorgaande hoofdstuk werd immers aangegeven dat een afbreekcriterium van 5 dmr's al een beeld geeft van de centrale waardenlijnen die het denken in een organisatie kenmerken.

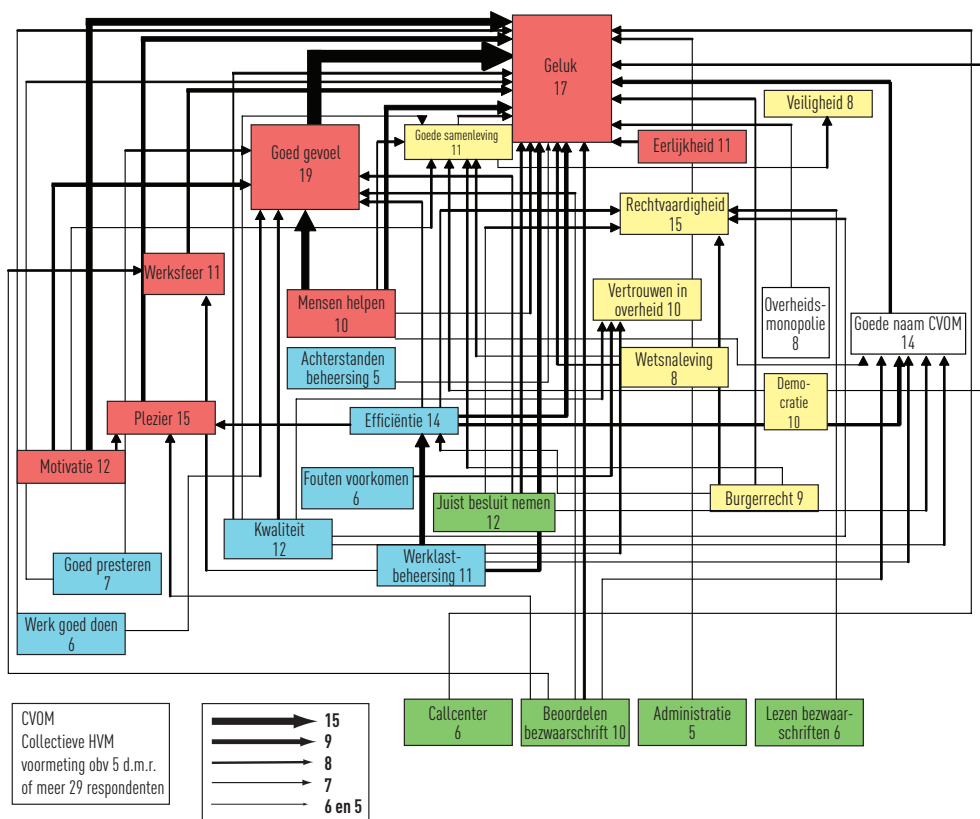


Figuur 33 Centrale waardenlijst CVOM voor- en nameting

De HVM van de voormeting is roodgekleurd door de aanwezigheid van vele personele waarden. Personele waarden zijn dominant in het denken van mensen, waarbij 'goed gevoel' en 'geluk' de meest centrale waarden in de mindset zijn. Daar gaan de meeste pijlen naartoe en deze pijlen geven ook de meest hoge dmr's weer. Een relatie tussen beide waarden wordt door de helft (15 van de 29) van de respondenten gelegd.

In de nameting blijkt een opmerkelijke verschuiving van personele naar maatschappelijke waarden (geel gekleurd) te zijn opgetreden. De eerdere centrale waarde 'goed gevoel' is in de nameting verdwenen en de waarde 'geluk' wordt minder genoemd en heeft zijn positie van centrale waarde verloren. In de nameting zijn 'orde in de samenleving' brengen en 'goede samenleving' als centrale waarden in opkomst. De centraliteit van die waarden is minder groot dan de centraliteit van waarden in de voormeting. Dit weerspiegelt een verschil in collectiviteit: de aantallen overeenkomstige waarden zijn verminderd en ook de sterkte in doel-middel relaties is afgenomen.

Bij HVM's die zijn gebaseerd op 5 of meer doel-middel relaties is natuurlijk hetzelfde beeld van de centrale waardenlijnen te herkennen, maar nu wordt de bredere context van meerdere waarden en hun onderlinge relaties duidelijk. In de voormeting zijn vrijwel alle waarden direct of indirect verbonden met 'geluk'. In de nameting is dit niet meer het geval. Verder valt op dat maatschappelijke waarden (geel gekleurd) al veelvuldig aanwezig zijn. Hun positie is in de nameting versterkt.

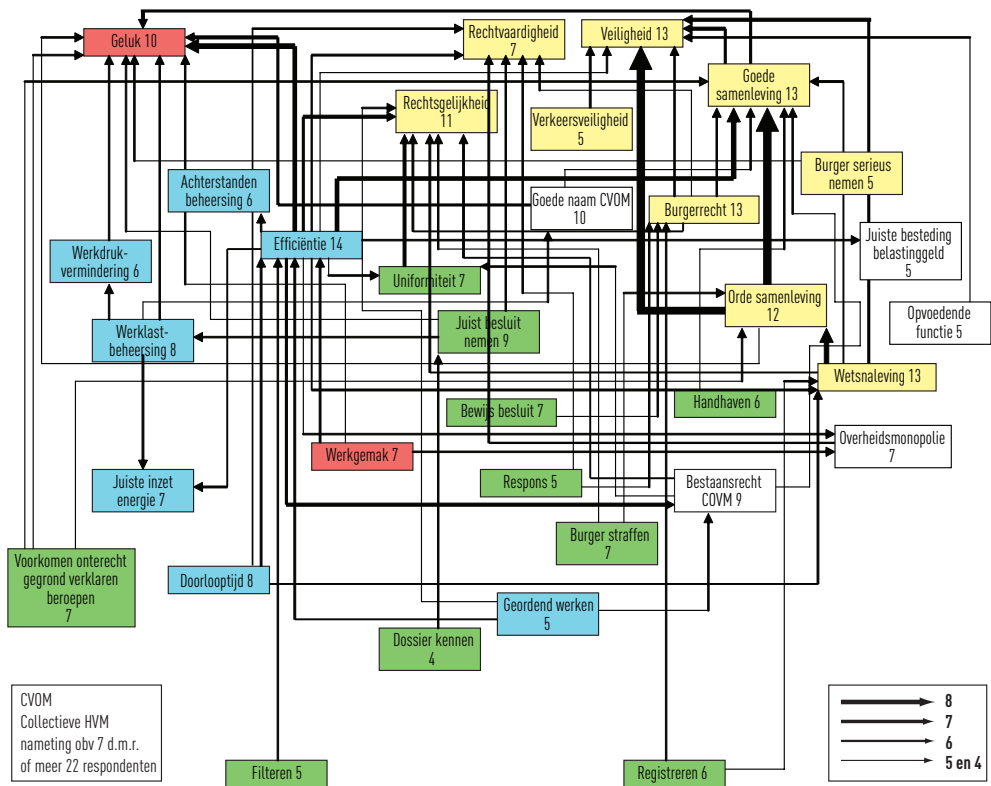


Figuur 34 HVM CVOM voormeting, 29 respondenten, 5 dmr's of meer

Duidelijk wordt ook dat tussen voor- en nameting de primaire proceswaarden (groen gekleurd) en organisatiewaarden (wit afgebeeld) in aantal zijn toegenomen en een belangrijkere positie in de HVM zijn gaan innemen.

Om de vergelijkbaarheid te handhaven tussen de voor- en nameting, waar respectievelijk 29 en 22 mensen werden geïnterviewd, is voor de nameting (zie figuur 35) een afbreekcriterium van 4 dmr's gehanteerd. De hoogte van 4 is in het voorgaande hoofdstuk al besproken als de ondergrens voor wat als collectief waardenpatroon beschouwd kan worden.

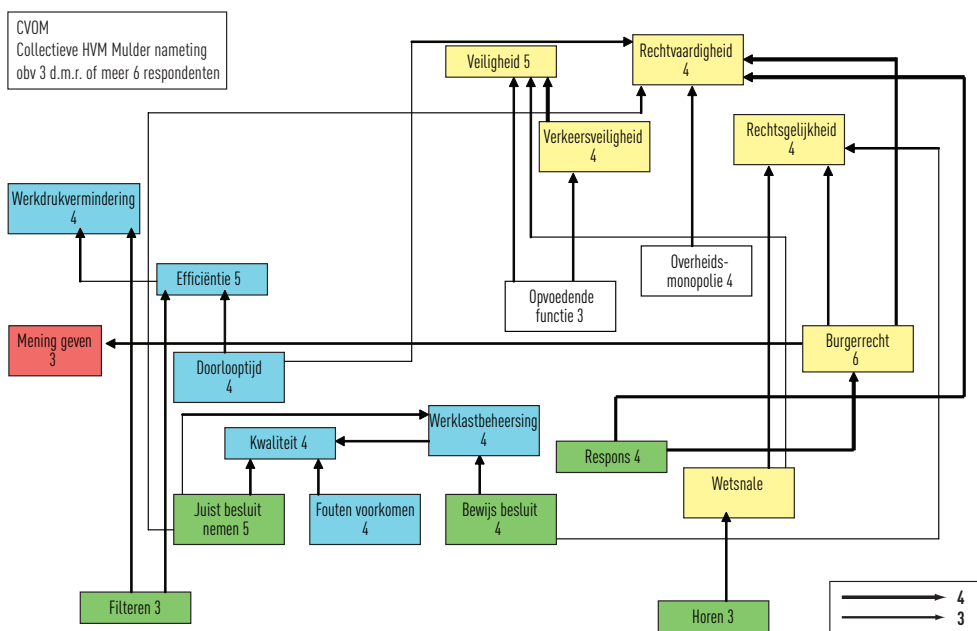
Bedrijfsmatige waarden (in blauw weergegeven) komen zowel in de voor- als in de nameting veelvuldig voor. Dit bevestigt de veronderstelling dat uitvoerende overheidsorganisaties – in overeenstemming met het gedachtengoed van new public management (NPM) – verzakelijkt kunnen worden.



Figuur 35 HVM CVOM nameting, 22 respondenten, 4 dmr's of meer

De gehele HVM van de nameting overziend, levert dit het volgende beeld op. De primaire proceswaarden vormen de basis van het denken over het werk. Deze worden geflankeerd door bedrijfsmatige waarden die een relatief omvangrijke positie innemen, wat niet vreemd is voor een organisatie die zulke grote aantallen zaken dagelijks moet verwerken. Centraal staan maatschappelijke waarden in de overtuigingen van mensen. Men vergewist zich ervan dat de organisatie als geheel doelen heeft na te streven (de wit aangegeven organisatiewaarden). Enkele personele waarden zijn nog wel van belang, maar als geheel hebben personele waarden aan kracht ingeboet.

Zoals aangegeven zijn in de nameting van de steekproef nieuwe medewerkers betrokken. Om te kunnen achterhalen of de verschuivingen in de HVM mogelijk wordt veroorzaakt door deze groep van medewerkers, is gekeken naar de collectieve mindset van een van de Mulderteams in de nameting. Ook hier blijkt dezelfde verschuiving van personele naar maatschappelijke waarden te zijn opgetreden.



Figuur 36 HVM CVOM Mulder-team, nameting, 6 respondenten, 3 dmr's of meer

Samenvattend kan worden geconstateerd dat er in de intervalperiode een aanmerkelijke verschuiving is opgetreden in de centrale waardenlijn van de mindset. Dit duidt op een belangrijke aanzet tot cultuurvernieuwing. Er is een start gemaakt met de cultuurtransitie. De vraag is of het proces onomkeerbaar is geworden. Die vraag kan beantwoord worden als we het geheel van de onderzoeksresultaten van deze organisatie overzien.

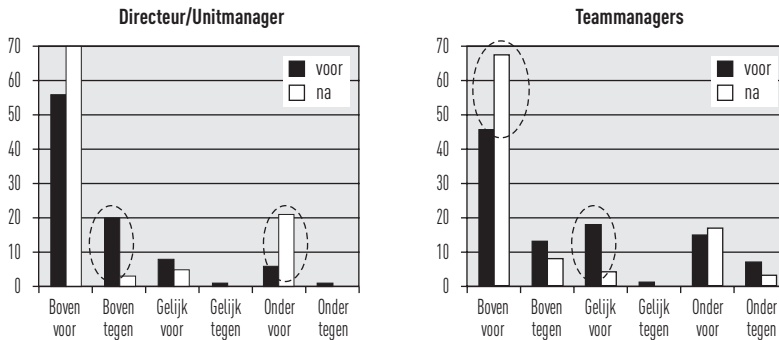
De gevonden bedrijfsmatige waarden komen overeen met de uitgangspunten van NPM. De belangrijke plaats die maatschappelijke waarden innemen, bevestigen het beeld dat overheidsorganisaties kunnen beschikken over een public service motivation (PSM) onder het personeel.

Arena-analyse

Het tweede onderdeel van de cultuur dat specifiek is onderzocht is de arena. De groepsarena reguleert wat wordt gedacht en gedaan, en bepaalt daarmee voor een belangrijk deel de instandhouding van de bestaande cultuur. Eerst komt het management aan bod, daarna worden de verschillende uitvoerende teams besproken.

De aantallen respondenten verschillen sterk per arena-analyse. Dat komt doordat oordelen over het eigen team niet zijn meegenomen en soms kwam het voor dat respondenten geen beelden hadden over bepaalde teams omdat ze er niet mee samenwerkten. Ter wille van de vergelijkbaarheid zijn de aantallen omgezet in percentages. In de voor- en nameting werden

voor het team directeur/unitmanager respectievelijk gemiddeld 13 en 11 mensen geïnterviewd. Voor de teammanagers ging het in beide gevallen om 11 respondenten.



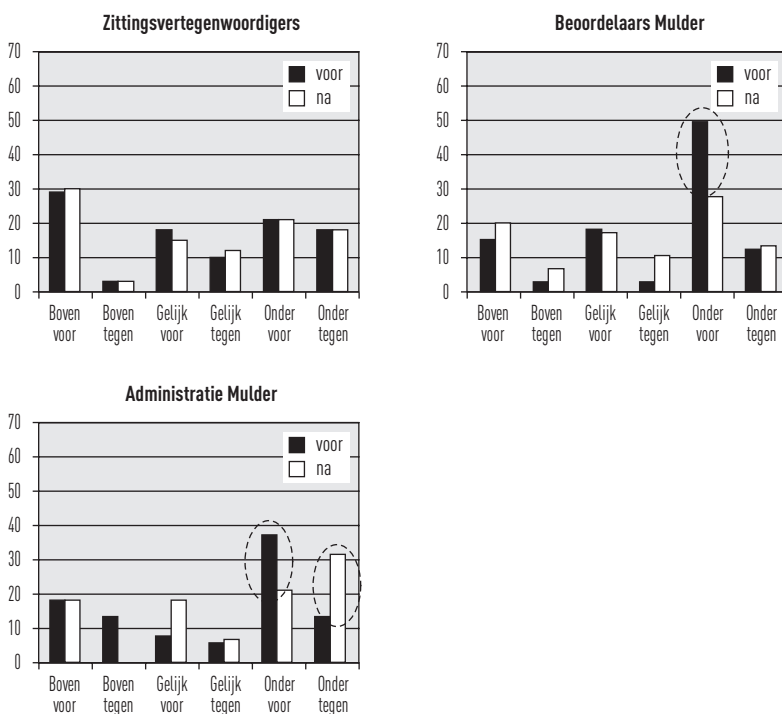
Figuur 37 Posities binnen de arena: management CVOM

Uit de bovenstaande rechterfiguur blijkt dat 68% van de medewerkers in de nameting de teammanagers plaatst in een boven-voor positie. Uitgaande van de interpretaties die de velden in het vorige hoofdstuk hebben opgeleverd, betekent dit dat de leidinggevendenden van de teams als invloedrijk worden gezien en een voorbeeld zijn met betrekking tot de waarden die binnen de organisatie nadere versterking behoeven (resultaatgerichtheid, samenwerken en flexibiliteit). In de voormeting was dit percentage nog 45%, waarmee in de nameting een toename van 23% is ontstaan. Dit duidt op een aanmerkelijke verandering in de arena. Ook op het veld 'gelijk-voor' is een significante vermindering van 15% (van 18 naar 3%) zichtbaar. Teammanagers stellen zich niet meer op als zouden zij gelijk zijn aan medewerkers.

Het MT (directeur/unitmanager) vervult eveneens een voorbeeldfunctie. In de nameting plaatst 69% van de medewerkers het management in een boven-voor positie. De directeur/unitmanager zijn in de ogen van medewerkers meer volgend geworden in de nameting (onder-voor). Het gaat om een verschuiving van 16% (van 5 naar 21%). Boven-tegen gedrag is van 20 naar 2% afgenomen. Dit duidt erop dat MT-leden minder gedrag laten zien dat niet overeenkomt met de waarden die wenselijk worden geacht. Meer boven-voor gedrag en minder boven-tegen gedrag betekenen dat medewerkers ervaren dat het management als geheel duidelijker en minder ambigue de organisatie aanstuurt. Er is een verandering in de arena opgetreden. Dit werd ook door het MT beoogd.

In de presentatie van de volgende arenaweergaven is de hoogte van de beide bovenste figuren als uitgangspunt genomen. Dit resulteert erin dat lagere scores meer gedrongen zijn weergegeven, zodat hoge uitslagen in een eerste oogopslag al duidelijk worden.

Om de positie te bepalen van de zittingsvertegenwoordigers werd in de voor- en nameting met respectievelijk 12 en 11 mensen gesproken. Voor de beoordelaars Mulder ging het om 11 versus 10 geïnterviewden en voor de administratie Mulder betrof het 12 en 9 mensen.

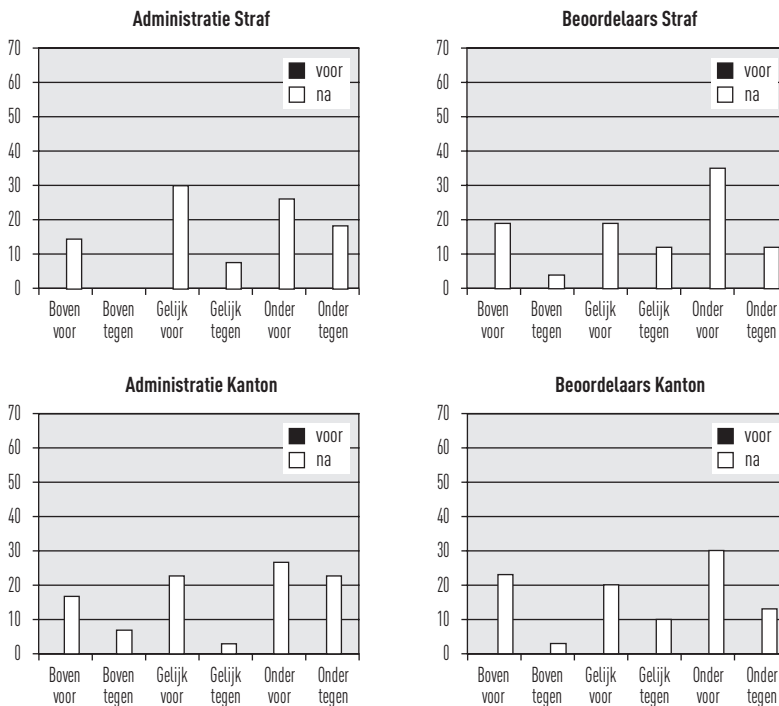


Figuur 38 Posities binnen de arena: medewerkgroepen CVOM

Beoordelaars Mulder worden door overige collega's significant minder in een onder-voor positie geplaatst. In de voormeting ging het om 51%. In de nameting is dit verminderd naar 29%, een verschil van 22%. Bij de Mulder-administratie is de onder-voor positie in de nameting gezakt naar 22%, waar het in de voormeting nog ging om 39%, een verschil van 17%. De onder-tegen positie is daarentegen 19% sterker geworden (van 14 naar 33%). Bij de zittingsvertegenwoordigers zijn er geen noemenswaardige verschillen opgetreden.

De arenabeelden die hier zijn weergegeven weerspiegelen de gedachten van medewerkers, die het overgrote gedeelte van de onderzochte steekproef uitmaakten. Beoordelaars Mulder en medewerkers van de administratie Mulder zijn minder volgend geworden en de laatste groep is bovendien meer teruggetrokken en in stil verzet geraakt.

Uit de arenabeschrijvingen van de nieuwe teams binnen de CVOM komt uit de nameting (bij de voormeting zijn deze groepen niet meegenomen) een beeld naar voren dat vergelijkbaar is met de resultaten van de bestaande functionarissen in de voormeting. Overwegend voorposities, waarbij de invloedverhouding vooral gezien wordt als gelijk of ondergeschikt aan de respondenten van de andere teams. De nieuwe teams scoren hoog op volgend gedrag (onder-voor). De Administratie Straf scoort iets hoger in de onder-tegenpositie. Linksboven beginnend zijn voor de volgende diagrammen kloksgewijs 26, 26, 30 en 30 respondenten bevroegd.



Figuur 39 Posities binnen de arena: nieuwe CVOM-teams

Als het geheel van de arena-analyses wordt overzien, levert dit de volgende conclusies op. Het meest opvallend is de verschuiving in het gedrag van MT-leden en teammanagers naar meer leidend. Zij scoren nog hoger in de boven-voor positie, waardoor ze een rolmodel worden voor de waarden waarvoor het wenselijk is dat ze aan centraliteit winnen. Het management van de CVOM is meer en duidelijker gaan sturen. Medewerkers (beoordelaars en administratie Mulder met name) zijn daarentegen minder volgend geworden. Beide ontwikkelingen hoeven niet tegenstrijdig te zijn (het management stuurt meer, terwijl medewerkers minder volgen), omdat vooral de inschattingen van medewerkers over anderen

binnen de organisaties in beeld zijn gebracht. Wanneer in dit hoofdstuk de resultaten van alle meetmethoden naast elkaar worden gelegd, zal dit opnieuw aan de orde komen.

Repertoireanalyse

Ook is gevraagd welke gedragingen men kiest voor het realiseren van wenselijke waarden. Door de antwoorden te bundelen ontstaat zicht op het collectieve oplossingsrepertoire van deze werkgemeenschap. Van belang is allereerst wat relevante verschillen zijn tussen de voor- en nameting. Speciale aandacht is er voor de eerste drie genoemde waarden, omdat deze volgens het management versterking verdienen, zoals blijkt uit de intake. In het onderzoeksontwerp dat is besproken in het voorgaande hoofdstuk, wordt dit aangegeven met een delta, D4. In de nameting zijn er minder mensen geïnterviewd dan in de voormeting. Toch wordt het afbreekcriterium van 4 gehanteerd, zoals in het voorgaande hoofdstuk onderbouwd, om te constateren dat het gaat om collectieve oplossingen gaat.

	Voormeting (26 respondenten)	Nameting (22 respondenten)
resultaatgerichtheid	communiceren 4 efficiënt werken 4 geordend werken 4	doorwerken 4 planning 4
samenwerking	communiceren 6	communiceren 4 werkoverleg 6 collega's helpen 5
flexibiliteit	–	–
integriteit	eerlijkheid nastreven 4 objectief handelen 4 geen zaken van bekenden behandelen 5 eet en belofte nakomen 5	eerlijkheid nastreven 8 rationeel handelen 6 vertrouwelijk omgaan met informatie 7
klantgerichtheid	klant helpen 7 klant vriendelijk te woord staan 5 klant bellen indien nodig 4 vragen beantwoorden 4	klant helpen 6 klant vriendelijk te woord staan 4
kwaliteit	goed inlezen 4	–
efficiëntie	geordend werken 6 werkzaamheden elke dag aanpassen 4	planning 4 eigen werkwijze ontwikkelen 4
thuis voelen	sociale contacten collega's 7 goede werksfeer creëren 5	sociale contacten collega's 4
transparantie	–	–

Figuur 40 Verschillen in oplossingsrepertoire CVOM, gedragsoplossingen 4 of meermalen genoemd

De oplossingen gericht op de drie waarden die in de intake benadrukt werden (resultaatgerichtheid, samenwerking en flexibiliteit) vertonen het volgende beeld. Voor 'resultaatgerichtheid' bestaan verschillende oplossingen. Dat blijkt in de voormeting al het geval te zijn, maar dat is ook te zien in de nameting. Opvallend is dat de oplossingen qua inhoud verschillen. Kennelijk is er een verschuiving opgetreden. Oplossingen lijken concreter te zijn geworden. 'Doorwerken' en 'planning' lijken meer grip op het bereiken van resultaat te geven dan de algemener geformuleerde antwoorden uit de voormeting (communiceren en efficiënt werken). De oplossingen voor de waarde 'samenwerking' zijn in aantal toegenomen. Samenwerken doe je kennelijk door zaken in het werkoverleg te bespreken en collega's te helpen. Voor 'flexibiliteit' zijn geen collectieve oplossingen gecreëerd.

Als gekeken wordt naar de totale omvang van de gedragsoptlossingen dan wordt duidelijk dat er sprake is van een lichte afname in collectiviteit. Voor veel waarden geldt dat de verscheidenheid aan oplossingen is verminderd. Ook de oplossingen die al in de voormeting zijn genoemd, blijken in aantal kleiner geworden. Alleen voor de waarde 'samenwerking' zijn meer gezamenlijke gedragsoptlossingen ontstaan. Voor alle overige waarden is een afname zichtbaar of is het aantal oplossingen hetzelfde gebleven.

De belangrijkste conclusies zijn dat voor de waarde 'samenwerking' het aantal oplossingen is toegenomen en dat het totale aantal collectieve oplossingen is afgenomen. Dat geldt met name voor 'klantgerichtheid'. Hoewel het management zeker in aanvang een groot voorstander is geweest van meer flexibiliteit heeft dit zich niet omgezet in collectief repertoire. Ook de wens om in de afhandeling van zaken kwantiteit meer te combineren met kwaliteit, heeft in de nameting niet geleid tot collectief gedragen gedragsoptlossingen.

Hoewel het management in de intake veel belang hechtte aan het vergroten van flexibiliteit onder medewerkers is er op dit punt noch in de voormeting noch in de nameting collectief oplossingsrepertoire ontstaan.

Bespreking van de belangrijkste verschillen tussen voor- en nameting

De theorie uit het eerste gedeelte kan worden gebruikt om de resultaten van de verschillende meetmethoden te interpreteren. Eerst worden de belangrijkste uitkomsten nog eens op een rij gezet, daarna volgt een bespreking van deze uitkomsten in het licht van het routeplan cultuurverandering.

Uit de quickscan blijkt dat waar in de voormeting nog aanmerkelijke verschillen bestonden op de drie waardendimensies (resultaat-procesgericht, mens-werkgericht, strak-los georganiseerd), deze in de nameting zijn verdwenen. De organisatie is volgens medewerkers voldoende resultaatgericht, mensgericht en strak georganiseerd geworden. Dit duidt op een cultuurverandering.

Deze opmerkelijke verandering wordt bevestigd door wijzigingen in de mindset, de arena en deels in het oplossingsrepertoire. Er heeft zich met name een transformatie voltrokken in de centrale waardenlijnen van de mindset. Daar hebben personele waarden plaats gemaakt voor maatschappelijke waarden. Werd eerst veel gerelateerd aan persoonlijk 'geluk' en het hebben van een 'goed gevoel', in de nameting komt voor organisatielieden het zwaartepunt te liggen bij het leveren van bijdragen aan 'orde in de samenleving', wat van belang is voor een 'goede samenleving'. Het primaire proces staat meer centraal en fungeert als middel om maatschappelijke waarden te realiseren. Daarnaast zijn organisatiewaarden meer terug te vinden in de nameting, wat er op duidt dat medewerkers zich bewust zijn geworden van het feit dat zij kunnen bijdragen aan de organisatie als geheel. De verschillende soorten waarden zijn in de nameting meer met elkaar in evenwicht geraakt.

Ook in de arena zijn opmerkelijke verschillen ontstaan. Het is zonneklaar dat leidinggevend (directeur, unitmanager en teammanagers) een duidelijker profiel hebben gekregen in de ogen van medewerkers. Zij zijn invloedrijker geworden omdat ze meer sturend te werk gaan en hun optreden is minder ambigue. Daarmee hebben zij zich ontwikkeld tot een sterker rolmodel voor het realiseren van wenselijk geachte waarden.

Binnen de beoordelaars van de Mulderteams stellen mensen zich minder afhankelijk en volgend op. Bij medewerkers van de Administratie Mulder is er een verschuiving te zien van volgend naar meer teruggetrokken gedrag.

Binnen het oplossingsrepertoire zijn kleinere verschillen te zien. Er bestaan meer oplossingen voor hoe er kan worden samengewerkt. Over het algemeen is echter de mate van collectiviteit in het oplossingsrepertoire enigszins afgenomen.

Als deze veranderingen worden aangelegd tegen het routeplan, het model voor cultuurtransformatie, dan ontstaat een beeld van waar de organisatie in het veranderproces staat. Zo bezien is hier sprake van een cultuurvernieuwing, een van de vormen van cultuurtransformatie. Er is een daadwerkelijke start gemaakt met de cultuurtransformatie. Het oorspronkelijke equilibrium is verlaten. De mindset en de arena hebben een duidelijke verandering doorgemaakt, zo blijkt uit de gegevens. De vraag is of deze voldoende krachtig is om onomkeerbaar genoemd te worden. Naast de arena is ook de mindset veranderd. En ook de structuur is aangepast. Door de herschikking binnen de teams kunnen oude verbanden en oud gedrag worden tegengegaan. Als het management zijn sterke voorbeeldfunctie vasthoudt en de eerdere nadruk op personele waarden niet meer wordt gestimuleerd, dan ontstaat een barrière tegen terugval naar het oorspronkelijke equilibrium. De startfase is afgerond en de verandering begint aan de verdiepfase. Alle cultuuronderdelen worden dan betrokken in de verandering. Het oplossingsrepertoire vertoont een begin van verandering. Dit lijkt te betekenen dat de cultuurvernieuwing zich in het midden van de verdiepfase bevindt. Wanneer het oplossingsrepertoire in volledige transitie is gekomen, ontstaat

de overgang naar de verbredingsfase, waarin vele kleine veranderingen langzamerhand de cultuur doen toegroeien naar een nieuw equilibrium.

Terugblik op de intake

In de intake stonden de waarden 'resultaatgerichtheid', 'samenwerking' en 'flexibiliteit' centraal. Een gewenste cultuur zou meer doordrongen moeten raken van deze waarden. Een meer sturende stijl van teammanagers werd in dit kader belangrijk gevonden.

De resultaatgerichtheid van de organisatie lijkt te zijn toegenomen. Dat blijkt uit de quickscan en uit de versterkte aanwezigheid van bedrijfsmatige waarden in de mindset bij de nameting. Oplossingsrepertoire voor deze waarden is zowel in de voor- als nameting aanwezig.

Het belang van samenwerking lijkt eveneens te zijn toegenomen, al is het beeld complex. Dit komt naar voren uit het oplossingsrepertoire van de nameting. De waarde is niet terug te vinden in de mindset, wat betekent dat de samenwerking geen duidelijke rol speelt in de overwegingen van medewerkers. Uit de arena-analyse blijkt dat tussen de beoordelaars Mulder en de Administratie Mulder onenigheid is gegroeid. Men doet dus meer aan samenwerking, maar overwegingen hieromtrent zijn nog onvoldoende helder voor een plaats in de collectieve mindset en daarbij zijn de onderlinge relaties ook nog verstoord.

De organisatie is niet flexibeler geworden. Het management heeft dit streven verlaten in de intervalperiode. De waarde speelt geen rol in de collectieve mindset en is niet terug te vinden in de beide metingen naar het oplossingsrepertoire.

De meer sturende stijl van teammanagers is gerealiseerd, zo geeft de arena-analyse aan.

Verklaring van de delta's

De cultuurverandering bevindt zich al na een half jaar in de verdiepfase. Er heeft in de collectieve mindset een verschuiving plaatsgevonden van personele waarden naar maatschappelijke waarden. De centrale waardenlijn is daarmee veranderd van 'mensen helpen – goed gevoel – geluk' in de centrale waardenlijn 'wetsnaleving – orde samenleving – veiligheid'. Dit duidt op cultuurvernieuwing. Daarnaast is er sprake van een verandering in de arena. Het management is meer een voorbeeldfunctie gaan vervullen.

Voor het verklaren van de resultaten uit dit deelonderzoek wordt aandacht besteed aan patroonmatching, waarbij correspondenties tussen gebeurtenissen en interventies enerzijds en geconstateerde delta's anderzijds in de verklaringen worden gebruikt. Komen de resultaten overeen met de eerder gemaakte veronderstellingen, is hierbij een cruciale vraag. Het verkennen van de correspondentie heeft een tentatief karakter. Vermeden wordt om al te vaak gebruik te maken van woorden zoals waarschijnlijk en mogelijk. Daardoor zullen uitspraken soms wat stelliger klinken dan wordt bedoeld. Als tentatieve constatering bij meerdere cases worden herkend, geeft dit aanleiding tot explanation building. Dit krijgt

een aanvang in dit hoofdstuk en wordt verder uitgebouwd in de volgende twee hoofdstukken waarin de beide andere onderzochte organisaties aan bod komen. Uiteindelijk wordt dit betrokken in de deel- en eindconclusies.

Correspondentie

Van belang is inzicht te krijgen in hoe de transitie naar cultuurvernieuwing heeft kunnen ontstaan. Hiervoor kan gekeken worden naar evolutionaire processen; de invloed van gebeurtenissen op de cultuur, en naar de managementaanpak, in hoeverre interventies een gewenste uitwerking hebben gehad. Door op zoek te gaan naar correspondentie wordt aan- nemelijk welke impactvolle oorzaken mogelijk een factor zijn geweest in grotere verande- ringen. Daarnaast kan worden gekeken naar inhoudelijke overeenkomsten tussen factoren en veranderingen. Veel correspondenties zullen bij patroonmatching nader aan de orde komen.

De meest impactvolle gebeurtenis is de introductie van de nieuwe teams geweest en de herschikking in de bestaande teams die daarop volgde. Impactvolle interventies zijn de pro- minentere rol van de teammanagers geweest en het niet verlengen van een arbeidscontract. Deze gebeurtenis en interventies hebben waarschijnlijk geleid tot de grote veranderingen die binnen de mindset zijn opgetreden.

Inhoudelijke correspondentie doet zich voor tussen het niet verlengen van het arbeids- contract, de meer directieve stijl van leidinggeven van teammanagers, de publicatie van persoonlijke dagproductie, het reframen van 'achterstand' in 'werkvoorraad' en de kick- off bijeenkomsten. Dat heeft gevolgen gehad voor wat mensen ten tijde van de nameting belangrijk zijn gaan vinden. Waarmee er grotere aandacht kwam voor het primaire proces en achterliggende maatschappelijke waarden. Ook bedrijfsmatige waarden zijn door deze inhoudelijke interventies belangrijker geworden.

Patroonmatching

In de laatste hoofdstukken van Deel 1 zijn 16 veronderstellingen over cultuurverandering geformuleerd, die nu systematisch zullen worden besproken. De kwestie hierbij is of er een patroon zichtbaar wordt op basis van een vergelijking van de theoretische veronderstel- lingen en de uitkomsten van dit deelonderzoek. Voor de bespreking van de verschillende veronderstellingen wordt gebruik gemaakt van de hierboven beschreven correspondentie.

1. Organisatieculturen zijn gericht te veranderen.

Culturen kunnen inderdaad worden veranderd. Dat blijkt uit de verschuivingen binnen de mindset en de arena, en het begin van verandering dat is opgetreden in het oplos- singsrepertoire. De interventies corresponderen met de wijzigingen die in de nameting zijn geconstateerd. Dit ondersteunt de verwachting dat interventies kunnen leiden tot gerichte cultuurverandering. Een verandering die ook duurzaam van karakter is, omdat

binnen korte tijd de verdiepingsfase is bereikt. Ervan uitgaande dat de CVOM niet een uniek geval is, betekent een cultuurverandering hier dat het theoretisch mogelijk moet zijn om ook andere culturen gericht te veranderen.

2. Een gedragsprobleem als uitgangspunt voor een cultuurtransformatie verheldert de veranderopgave.

Het is waarschijnlijk dat de te grote aandacht voor personele waarden in de ogen van het management interfereerde met de uitoefening van het primaire proces. Als de productie van een uitvoerende overheidsorganisatie in het geding komt, dan ontstaat er een probleem en dat zorgt ervoor dat er een belang ontstaat alsmede een urgentie om veranderingen door te voeren. Dat is de reden geweest dat het contract van een medewerker die onvoldoende functioneerde, niet werd verlengd. Ondanks het feit dat men wist dat dit veel emoties en ophef zou geven. Zoeken naar een oplossing voor gedragsproblemen heeft waarschijnlijk ook meegespeeld in de herschikking van teams en het betrekken van het zittende personeel bij de kick-off sessies, waarin opnieuw de missie en het doel van de organisatie helder werd gemaakt. Door te benadrukken wat wordt gezien als problematisch gedrag, heeft het management duidelijk gemaakt waar zij voor staat. Daarnaast heeft het bijgedragen aan eenheid van management.

3. Gunstige voorwaarden als het bestaan van een verandercoalities of affaires zijn nodig om de kans op een effectieve cultuurtransformatie te vergroten.

Het is waarschijnlijk dat de introductie van de nieuwe teams Straf en de afdeling Kanton, een factor is geweest in de verandering.

4. Cultuurtransformatie start door verandering van minstens één cultuuronderdeel.

De arenaverandering lijkt te hebben bijgedragen aan de verandering van de mindset. De verandering van de arena heeft daarmee een aanzet gegeven tot een cultuurtransformatie.

5. Confrontatie van de bestaande werkelijkheidsopvattingen speelt een belangrijke rol bij mindsetverandering.

Medewerkers zijn geconfronteerd met het niet verlengen van een contract van een van hun collega's. Dit heeft een schok teweeggebracht die met emoties gepaard ging. Door de eenheid van management kon in de kick-off bijeenkomsten een alternatieve werkelijkheidsopvatting ingang vinden. Niet het eigen welbevinden staat binnen de organisatiecultuur voorop, maar het primaire proces, waarmee achterliggend maatschappelijke waarden kunnen worden gediend.

6. Arenaverandering kan ontstaan door wisseling in het management, persoonlijke ontwikkeling van het zittend kader of door ruimte te geven aan een nieuwe garde.

In de jonge organisatie is meer ruimte gekomen voor de positie van de teammanagers. Die zijn dichter op de teams gaan functioneren, waardoor zij meer dan voorheen aan invloed hebben gewonnen. Teammanagers zijn als een nieuwe garde in de organisatie opgekomen.

7. Gedragsverandering wordt gerealiseerd door te zoeken naar nieuwe oplossingen en de verspreiding hiervan.

Er heeft zich een beperkte gedragsverandering voorgedaan. De oplossingen die verband houden met resultaatgerichtheid lijken meer focus te hebben, maar verspreiding daarvan moet nog gestalte krijgen. De mate van collectiviteit van deze oplossingen is immers beperkt. Dat is wel het geval voor de waarde 'samenwerking'. Medewerkers hebben geen nieuwe oplossingen gevonden voor het bereiken van meer flexibiliteit. Uitgaande van de gedachte dat er een start is gemaakt met de cultuurtransformatie en dat het bestaande equilibrium is verlaten, zal de gedragsverandering nog volgen. Kennelijk gaat dat proces langzamer dan de verandering van de arena en mindset. Het gericht zoeken naar nieuwe oplossingen en de verspreiding daarvan is in deze cases minder aan bod gekomen.

8. De onomkeerbaarheid van cultuurverandering wordt bewerkstelligd door een combinatie van arena- en gedragsverandering of arena- en mindsetverandering.

Het is aannemelijk dat er sprake is van een onomkeerbare verandering. Wijzigingen hebben zich voorgedaan in de arena en mindset, daarnaast hebben de teams een persoonlijke herschikking ondergaan, waardoor oorspronkelijke arena's zich niet meer kunnen herstellen. De versterkte maatschappelijke oriëntatie die uit de mindset blijkt, werkt motiverend en nodigt uit tot het zoeken naar verdere gedragsverbeteringen. De eenheid van management, de positie van de teammanagers, de gewijzigde structuur en het belang van maatschappelijke waarden vormen barrières voor terugval naar het oorspronkelijke equilibrium. De constatering dat een structuurverandering of een herschikking binnen de teams van belang is voor het bereiken van een onomkeerbaar veranderproces, impliceert een aanpassing van de bovenstaande veronderstelling.

9. Cultuurverbetering richt zich op gedragsverandering en cultuurvernieuwing op mindsetverandering.

Een cultuurvernieuwing lijkt te zijn gestart. Daarbij hebben interventies inderdaad, zoals al onder 2 aangegeven, een effect gehad op de mindset. De cultuurvernieuwing bestaat eruit dat centrale waardenlijnen zijn vervangen door andere verbanden tussen waarden.

10. De keuze voor cultuurverbetering of -vernieuwing is van belang voor de proportionaliteit van de interventies.

Tijdens de intake was voor het management het onderscheid tussen cultuurverbetering en cultuurvernieuwing niet duidelijk. Bij de keuze van interventies is hiermee dan ook geen rekening gehouden. De interventies zijn passend gebleken voor de mindsetverandering die is ontstaan. Op een aantal punten had het management met minder toegekund. De interventies die weinig uit te staan hebben met een confrontatie van de bestaande werkelijkheidsopvatting, hebben waarschijnlijk minder effect gehad (zoals het instellen van een voorzitterschap binnen het teammanagersoverleg, de integriteitstraining en de 'meepraten-sessie').

11. Beweging in het culturele equilibrium ontstaat mede door arenaverandering.

Deze veronderstelling wordt in dit deelonderzoek bevestigd. De rol van de arena is hierboven al behandeld onder 3 en 4. Duidelijk is dat de arenaverandering van belang is geweest voor het versterken van de confrontatie die heeft geleid tot een mindsetverandering.

De veranderingen die zijn opgetreden bij de beoordelaars Mulder en de administratie Mulder, zijn waarschijnlijk terug te voeren op de onderlinge onenigheid over het aantal fouten dat in de administratieve afhandeling werd gemaakt. Naar alle waarschijnlijkheid is deze arenaverandering niet blijvend en zullen de verhoudingen na verloop van tijd weer normaliseren.

12. De snelheid van de cultuurverandering is te beïnvloeden door interventies op de drie cultuuronderdelen, tussentijdse meting en bijsturing.

Deze veronderstelling wordt voor in belangrijke mate ondersteund door de bevindingen. Een snelle verandering in mindset en arena waarbij teammanagers meer in een boven-voor positie werden gebracht, gecombineerd met de meetgegevens waaruit blijkt dat de gedragsverandering nog voltooid moet worden, geven inzicht in hoe snelle cultuurverandering tot stand kan komen. Uit de nameting blijkt dat de aandacht vooral uit moet gaan naar interventies gericht op gedragsverandering. Als nieuwe oplossingen zich baseren op de nieuwe mindset, bestaat er een mentale legitimatie die inpassing in de getransformeerde cultuur aannemelijk maakt.

13. Public service motivation (PSM) is een tekenend waardenpatroon voor overheidsorganisaties.

De resultaten bevestigen deze stelling. Zowel in de voor- als nameting hebben maatschappelijke waarden een belangrijke rol binnen de HVM's.

14. Verzakelijking van overheden (NPM) gaat gepaard met de introductie van bedrijfsmatige waarden in de mindset.

Het nastreven van meer resultaatgerichtheid en een strakkere organisatie gaat inderdaad gepaard met meer bedrijfsmatige waarden in de mindset van de nameting. In de mindset heeft zich een andere centrale waardenlijn afgetekend, weg van de dominantie van de personele waarden. Tegelijkertijd heeft zich ook een mindsetverbetering voorgedaan, in de vorm van nieuwe aanvullende waardenlijnen bestaande uit bedrijfsmatige waarden. De organisatie is qua mindset maatschappelijker en bedrijfsmatiger geworden, met een grotere nadruk op het primaire proces. De aanpak van het management heeft waarschijnlijk een verzakelijking in de organisatiecultuur bewerkstelligd, waarmee de veronderstelling wordt bevestigd.

15. Cultuurtransformatie bij uitvoerende overheidsorganisaties en bedrijven verloopt langs dezelfde route. Voor politiek-bestuurlijke organisaties geldt een aangepast routeplan.

Dit punt kunnen we pas bij de volgende casusbespreking aan de orde stellen, wanneer we een uitvoerende overheidsorganisatie en een bedrijf met elkaar kunnen vergelijken.

16. Een routeplan voor cultuurverandering bestaat uit: vaststelling van het gedragsprobleem, diagnose, creëren van gunstige voorwaarden en start, verdieping en verbreding middels interventies.

Er was waarschijnlijk sprake geweest van een gedragsprobleem (niet-functionerende medewerkers die kenmerkend waren voor de voormalige organisatiecultuur). Een diagnose heeft binnen het management misschien wel plaatsgevonden, maar is voor het onderzoeksteam onzichtbaar gebleven. Gunstige voorwaarde was de komst van de unit Straf en de herschikking van teams die hierna kon volgen. Een onomkeerbare veranderproces is ontstaan, waarmee de startfase is afgerond. De transformatie bevindt zich in de verdiepingsfase. Een gedragsverandering moet zich nog voltooien. Over de verbredingsfase valt nog niets te zeggen. In grote lijnen is dit routeplan dus gevolgd. In deze casus kent de interventiemix de volgende volgorde:

- Constatering van gedragsproblemen
- Versterking van de rol van het management
- Niet verlengen van een arbeidscontract
- Introductie nieuwe teams (een gebeurtenis die voor de transformatie wordt aangewend)
- Meer directe sturing van teammanagers binnen de teams
- Vorming van de afdeling Kanton en herschikking binnen de teams
- Publicatie persoonlijke dagproductie
- Kick-off bijeenkomsten.

Overzicht van de besproken veronderstellingen

Als we het geheel van de 16 veronderstellingen overzien, blijkt dat het merendeel hiervan door dit deelonderzoek wordt bevestigd. De achtste veronderstelling verdient aanpassing. Nummer 8 behandelt het bereiken van een punt waarop geen terugval naar het oorspronkelijke equilibrium meer mogelijk is. Meerdere veronderstellingen (de nummers 7, 9, 10, 12 en 15) vragen om een nadere beschouwing in de volgende hoofdstukken, omdat dit deelonderzoek onvolledig ingaat op alle aspecten. In het volgende overzicht zijn de verschillende opbrengsten van dit deelonderzoek bij elkaar gebracht.

	bevestigd	verdient aanpassing	nader te onderzoeken
1. veranderbaarheid	X		
2. gedragsprobleem als uitgangspunt	X		
3. gunstige voorwaarden	X		
4. transformatie door een cultuuronderdeel	X		
5. mindsetverandering door confrontatie	X		
6. arenaverandering, drie mogelijkheden	X		
7. gedragsverandering door nieuwe oplossingen			X
8. onomkeerbaarheid		X	
9. verbetering door ander gedrag, vernieuwing door andere mindset			X
10. proportionaliteit			X
11. beweging door arenaverandering	X		
12. snelheid door interventies op drie onderdelen, meting en bijsturing			X
13. PSM bij overheidsorganisaties	X		
14. NPM: bedrijfsmatige waarden in mindset	X		
15. twee routeplannen			X
16. hoofdlijn routeplan	X		

Figuur 41 Overzicht veronderstellingen eerste deelonderzoek

Nadere explanation building

Vier gedachten komen op naar aanleiding van de bevindingen uit dit deelonderzoek: de snelheid van cultuurverandering, de plaats van verandering van het oplossingsrepertoire in het routeplan, personele waarden als cultuurzwakte van overheidsorganisaties en de mogelijke niet-inpasbaarheid van sommige waarden in de formulering van de gewenste cultuur.

Bijzonder is dat in een periode van een half jaar de transformatie al zover heeft kunnen komen. Dit gegeven is zichtbaar geworden door te meten. Duidelijk is ook dat de verdere verdieping kan ontstaan door interventies te richten op een oplossingsrepertoire dat past

bij de gewenste cultuur. Daarmee zou de verdiepingsfase afgerond kunnen worden, wat de deur opent naar snelle cultuurverandering. Dit onderwerp zal in de verdere bespreking opnieuw aan de orde komen.

Door de nieuwe teams en de verschuivingen in bestaande teams, is er minder collectiviteit in de mindset en het oplossingsrepertoire ontstaan. De veranderingen hebben deels ook de mate van collectiviteit aangetast. De cultuur is iets verzwakt. Bijzonder is ook dat het oplossingsrepertoire alleen kleine wijzigingen heeft ondergaan. Mogelijk neemt dit meer tijd dan de arena- en mindsetverandering. Daar zal in de latere hoofdstukken naar worden gekeken.

Verder is een overeenkomst waar te nemen tussen de CVOM-mindset uit de voormeting en de mindset van de in hoofdstuk 5 besproken Parkeerdienst. Ook daar domineerden personele waarden de centrale waardenlijn. Kan het zijn dat dit een kenmerkend risico is voor uitvoerende overheidsorganisaties? Bij bedrijven kunnen personele waarden mogelijk minder gemakkelijk de boventoon gaan voeren, omdat deze organisaties kunnen worden bedreigd door een faillissement. Het risico zou kunnen zijn dat dit type organisatiecultuur weg kan raken van haar maatschappelijke functie en zich gaat toeleggen op het vervullen van personele waarden. Vanwege de eigen begrenzing in combinatie met de monopoliepositie raakt de organisatie intern gericht.

Ten slotte valt op dat waarden zoals 'flexibiliteit' en 'transparantie' in de voor- noch in de nameting verbonden zijn geraakt met collectieve oplossingen. Dit voedt het vermoeden dat dit soort waarden wel worden gedebiteerd, maar door het management onvoldoende concreet zijn gemaakt hetgeen nodig is om overgenomen te worden door het personeel. Ze hebben ook geen plek gekregen in de HVM's. Dit kan erop duiden dat ze moeilijk inpasbaar zijn binnen de bestaande waardepatronen. Dat doet de gedachte ontstaan dat niet iedere waarden waar het management zijn oog op laat vallen is te incorporeren in de na te streven cultuur. Het kan zijn dat bepaalde waarden niet passen in de omgeving van andere waarden. Voor flexibiliteit is dit voorstelbaar. De gedachte dat mensen uit zichzelf, ter wille van de productie van de gehele organisatie-eenheid, teams bijspringen die achterblijven in het wegwerken van hun dagvoorraad, is mogelijk een idee-fixe. Mensen denken niet zo, ze willen niet voor zo'n rationeel doel de prijs betalen die vastzit aan het loslaten van het verband van het eigen team. Bij de volgende casusbesprekingen zullen we hierop terugkomen.

Samenvatting

Organisatieculturen zijn veranderbaar, zo blijkt uit dit deelonderzoek. Bij de CVOM tekent zich een cultuurvernieuwing af. In aanvang lijkt duidelijk welke gedragsproblemen het management opgelost wilde zien. Binnen een half jaar is de oriëntatie op personele waarden verschoven naar maatschappelijke waarden. Daarmee heeft zich een verandering in de centrale waardenlijn van de collectieve mindset voorgedaan. Dit is ontstaan door de introductie van nieuwe teams, het niet verlengen van contracten van een medewerker die

niet voldeed, een meer invloedrijke en voorbeeldige rol van de teammanagers, bijeenkomsten waarin opnieuw de missie, organisatiedoelen en werkwijzen van de organisatie werden besproken, en een herschikking binnen de bestaande teams waardoor terugval naar het oorspronkelijke equilibrium wordt voorkomen. De arena- en mindsetverandering heeft beweging en richting gegeven aan de cultuurtransformatie.

De veronderstelling dat maatschappelijke waarden overheidsorganisaties onderscheiden van bedrijven, blijkt te worden ondersteund door bevindingen uit dit deelonderzoek. De aanwezigheid van een groot aantal bedrijfsmatige waarden duidt op een organisatiecultuur die trekken heeft van een privaat bedrijf.

De quickscan geeft aan dat er in de nameting geen significante verschillen meer bestaan tussen de gewenste en de bestaande cultuur. Ook een meer algemene onderzoeksmethode duidt dus op een cultuurverandering. Daarmee wordt aannemelijk dat de quickscan, zoals de naam al aangeeft, inderdaad een snelle manier is om cultuurverandering in beeld te brengen.

Hoofdstuk 8

Cultuurverbetering bij een bedrijf

Inleiding

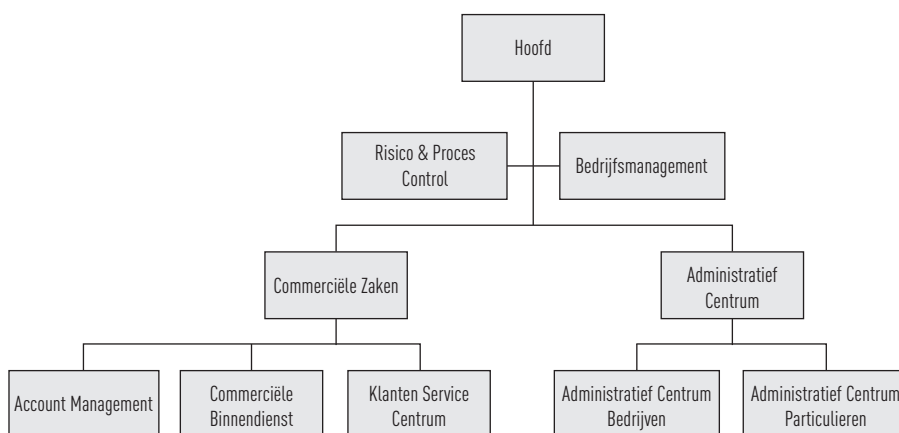
De tweede organisatie die hier behandeld wordt, is de Rabobank Nederland Spaarbank. RNS zoals men het zelf afkort. Het betreft een private organisatie. De toevoeging van een onderneming aan het onderzoek is van belang om te bezien welke overeenkomsten en kenmerkende verschillen er voor cultuurverandering bestaan tussen private en publieke organisaties. Eind maart – begin april 2007 heeft de voormeting plaatsgevonden en half oktober 2007 is in een week tijd de nameting voltooid. Die snelle voltooiing heeft te maken met de cultuur van deze organisatie. Afspraken worden nauwgezet nagekomen en waar mogelijk is men hulpvaardig. Wanneer een bezoeker zich meldt voor een bijeenkomst die is belegd, dan wordt hij bij de balie opgehaald en naar de plaats van bestemming gebracht. Dwalen door het grote gebouw is daardoor niet mogelijk.

Beschrijving van de organisatie

De RNS is gevestigd in het hoofdkantoor van de Rabobank Nederland in Eindhoven. De Rabobank is een van de grootbanken in Nederland. De verschillende vestigingen in het land hebben bepaalde diensten, zoals die door RNS worden geleverd, bovenlokaal samengebracht in het hoofdkantoor. RNS werkt daarom veel samen met de verschillende lokale Rabobanken. De organisatie bestaat eind 2007 vijf jaar en heeft sinds 2005 als primair doel het verkopen, administreren en beheren van werknemersspaarproducten, zoals levensloopregelingen voor bedrijven en levensloopspaarrekeningen voor medewerkers binnen organisaties. De levensloopregeling is een wettelijke voorziening, waarmee werknemers kunnen sparen voor onder meer zorgverlof, een sabbatical, of eerder dan het 65^{ste} levensjaar stoppen met werken. RNS is budgettair gezien een zelfstandige bank. Dit betekent onder meer betekent dat zij eindverantwoordelijk is voor de vormgeving van de eigen diensten en het optimaal renderend beleggen van spaargelden, zodat voldaan kan worden aan aangegane verplichtingen en de winstmarges zoals afgesproken met het hogere management. In juridische zin is RNS een onderdeel van Rabobank Nederland en geen eigenstandige coöperatie, zoals de plaatselijke banken dat wel zijn. Functioneel is RNS gepositioneerd binnen het Directoraat Particulieren en legt verantwoording af over het beleid en de resultaten aan de manager Productontwikkeling en Beheer Sparen, Cards en Chartaal. De organisatie is klein te noemen. De personeelssterkte is gestabiliseerd en in omvang te vergelijken met Concerncommunicatie Rotterdam (de organisatie die in het volgende hoofdstuk wordt besproken). Begin 2006 waren er binnen RNS meer dan 100 – veelal flexibel – ingezette medewerkers werk-

zaam. RNS bestaat gedurende de looptijd van het onderzoek uit 26 vaste medewerkers en 15 'flexwerkers'. Flexwerkers zijn uitzendkrachten die veelal langlopende contracten zijn aangegaan. Het management probeert hiermee te voorkomen dat kwaliteit verdwijnt. Ze worden ook wel flexmedewerkers genoemd, of flexers. Dit alles omdat het gaat om flexibel plaatsbare arbeidskrachten. De flexers worden vooral ingezet binnen het Administratieve Centrum en het Klanten Service Centrum.

RNS kent de volgende organisatiestructuur. Commerciële Zaken is het frontoffice van de organisatie en de Administratie vervult de rol van backoffice. Het hoofd van RNS is de algemene manager, die binnen een lokale bank als directeur wordt aangemerkt, maar op Rabobank Nederland niveau niet als zodanig die titel voert.



Figuur 42 Organigram RNS

Gedurende de onderzoeksperiode bestaat er een vacature voor het hoofd Commerciële Zaken. Het MT (in opbouw) van de organisatie wordt in deze periode gevormd door het hoofd van de bank en de teamleiders van het Administratieve Centrum, de (voorlopige) coördinator van Commerciële Zaken en de senior medewerker van Risico en Proces Control. Dit laatste onderdeel is verantwoordelijk voor de ondersteunende processen en voor de aansturing van de Administratie. Direct onder het hoofd RNS is de stafafdeling Risico & Proces Control geplaatst. Deze moet toezien op het ordelijke verloop van de processen. Vanwege het nadrukkelijke toezicht van De Nederlandse Bank wordt aan dit onderwerp veel aandacht geschonken. De bank wil haar van rechtswege opgelegde zorgplicht voor klanten serieus nemen. Het sleutelwoord dat in dit kader vaak wordt gebruikt is of de organisatie 'in control' is.

Binnen Commerciële Zaken vindt het primaire proces plaats. Account Management gaat naar klanten toe en de Commerciële Binnendienst heeft vooral telefonisch contact met

klanten. Dit alles is gericht op het primaire proces: de verkoop van collectieve levensloopovereenkomsten aan bedrijven. Het Klanten Service Centrum beantwoordt de telefonische vragen van klanten (bedrijven, particulieren en lokale banken).

Het Administratief Centrum Bedrijven, dat voor een groot deel bestaat uit studenten die werkzaam zijn als uitzendkracht, is verantwoordelijk voor de aanmaak en administratieve afhandeling van gemaakte collectieve contracten. In het Administratief Centrum Particulieren, wordt het administratieve bulkwerk op rekeningniveau verricht.

Intake

Eind maart 2007 vindt de intake plaats op het kantoor van RNS. Het beveiligingsniveau van het hoofdkantoor is hoog te noemen. Zonder een duidelijke naam van degene met wie een afspraak is gemaakt, blijft het hoofdkantoor een gesloten veste. Omdat de achternaam van het hoofd van RNS een ongebruikelijke spelling heeft voor een overigens veel voorkomende naam, duurt het even voordat er een aanknopingspunt in het personeelssysteem kan worden gevonden. Deze kleine bank in dit kolossale gebouw blijkt niet bekend bij de portier. Uiteindelijk worden we met een brede glimlach opgehaald door een naar later blijkt veelzijdige managementassistente en door een wirwar van gangen geleid naar de vleugel waarin RNS is gehuisvest. In open ruimten zijn werkplekken voor 5 of 6 medewerkers gemaakt, hetgeen een toegankelijke atmosfeer uitademt en er tevens voor zorgt dat de mensen zich niet verloren voelen in grote open oppervlakten. Aan de ene raamzijde van de vleugel zitten de medewerkers van Commerciële Zaken. De andere zijde is gereserveerd voor het Administratief Centrum en de ondersteunende diensten. In de middenruimte daartussen zijn vergaderkamers gepositioneerd.

De intake wordt – naast de onderzoekers – bijgewoond door het hoofd van RNS, de office manager, de risico- en procesmanager (een externe van het adviesbureau O&I) en de externe 'change manager' (eveneens van O&I). De drukke agenda's noodzaken tot een strikt vasthouden aan de afgesproken eindtijd. De sfeer is goed, zakelijk en vrolijk, en ook waardierend naar de studenten, die bereid zijn hun energie en aandacht te geven aan het cultureel functioneren van deze organisatie. Het hoofd is enthousiast en gedreven. Hij weet waar hij naar toe wil en domineert in die geest het gesprek.

Om een beeld te krijgen van hoe de cultuur er uit zou moeten zien, staan twee vragen uit de lijst van 11 intakevragen centraal: wat vraagt het primaire proces en wat vraagt de omgeving?

Op de vraag aan het management welke eisen het primaire proces stelt aan de cultuur van de organisatie, wordt een aantal waarden gegeven als antwoord.

- *Resultaatgerichtheid*. Het handelen van medewerkers moet doelgericht zijn. Waarden als efficiency en effectiviteit zijn belangrijk om resultaten te bewerkstelligen.

- *Samenwerking*. Het is essentieel dat men zich binnen de organisatie realiseert dat de output van de één, de input is voor de ander. Samenwerking is noodzakelijk om producten en diensten te laten ontstaan.
- *Klantgerichtheid*. Door wensen van klanten als uitgangspunt te nemen, ontstaat er een duidelijk perspectief op de inrichting en doelen van werkprocessen.
- *Betrokkenheid*. Het gaat zowel om betrokkenheid ten opzichte van het doel van de organisatie als de klanten. Daarnaast is ook betrokkenheid ten opzichte van elkaar van belang.
- Omdat het primaire proces in control moet zijn, worden waarden zoals *tijdigheid, juistheid en volledigheid* belangrijk gevonden.

Op de vraag welke eisen de omgeving stelt aan de RNS-cultuur wordt eveneens geantwoord middels het benoemen van waarden.

- *Soliditeit*. Intern moeten zaken solide zijn geregeld, hetgeen nodig is voor een solide imago. Het nastreven van soliditeit is direct gekoppeld aan het vertrouwen dat in de bank wordt gesteld.
- *In control* zijn is belangrijk; dit in verband met de WFT (Wet Financieel Toezicht).
- *Proactiviteit*. Er moet bewust en creatief worden omgegaan met besluiten van de regering die van invloed zijn op levensloopregelingen.
- *Evenwaardigheid*. Dit betekent: iedereen is gelijkwaardig maar heeft zijn eigen rol, waarop hij wordt gewaardeerd en in zijn waarde gelaten.
- *Zelfsturing*. Medewerkers zijn in hoge mate zelf verantwoordelijk voor hun werk. Coaching en feedback zijn daarbij belangrijk.
- *Lerende organisatie*. Fouten maken mag, maar moeten wel leiden tot verbeteringen.

Gewenste cultuur

Vanuit het wenselijke beeld, zoals hierboven beschreven, ontstaat tijdens de intake een verdere verkenning van de culturele stand van zaken van dat moment en welke stappen er gezet moeten worden op weg naar een meer gewenste cultuur. Opvallend aan de huidige cultuur is volgens het management dat de 'betrokkenheid' van enkele medewerkers ten opzichte van de organisatie nog onvoldoende is. De organisatie moet 'resultaatgericht' worden, meer 'zelfsturend' zijn. Dit zijn de drie waarden waar speciale aandacht naar uit zal gaan bij de arena-analyse en het repertoireonderzoek. Ook op het gebied van gelijkwaardige verhoudingen zijn er nog ontwikkelingsmogelijkheden. Samengevat is versterking van de cultuur gewenst op de volgende punten.

- De organisatie kan winnen aan resultaatgerichtheid, betrokkenheid en zelfsturing.
- Relaties binnen de afdeling kunnen meer evenwaardigheid zijn.
- Meer optimisme en zelfsturing (Commerciële Zaken).
- Meer efficiëntie (Administratief Centrum).
- Elkaar aanspreken op onwenselijk gedrag.

Voorgenomen interventies

Een aantal interventies gericht op cultuurverandering staat gepland. Binnen RNS krijgt dit expliciet invulling door de inzet van programma's met als kenmerkende onderdelen: bijeenkomsten, projectnamen en externe adviseurs. Het gaat om het volgende.

- Het traject 'Samen naar Resultaatgerichte Verkoop' (SRV). Dit is een bankbreed project-programma dat als doel heeft in samenspraak de doelstellingen voor het volgende jaar 2008 vast te stellen. In SRV wordt onder andere aandacht besteed aan hoe men binnen de organisatie vorm en inhoud kan geven aan de eigen verantwoordelijkheden. Interventies die de betrokken change manager hiervoor pleegt zijn:
 - bijeenkomsten organiseren voor verschillende mensen.
 - onderwerpen in gesprek brengen, afspraken maken met mensen en deze opvolgen.
- Een tweede programma dat wordt overwogen is 'Best Year Yet'. Dit is een Amerikaans trainingsprogramma dat door het meer in lijn brengen van werkprocessen en mensen, een verbetering van de resultaten wil bewerkstelligen. Ambitieuze doelstellingen voor het volgende jaar worden geformuleerd en door actieve begeleiding gerealiseerd. Tijdens de intake is het nog niet geheel zeker of dit programma daadwerkelijk zal worden uitgevoerd. Een goed alternatief zou een op SRV aansluitend programma zijn. Het traject Verkoopgerichte Service en Administratie (VSA) wordt overwogen.

De verwachting is dat de interventies van SRV effect gaan hebben. Medewerkers zullen meer zelfvertrouwen krijgen en vaker zelf op zoek gaan naar kansen. Daardoor zal een beter optimum worden gerealiseerd in de markt. Daarnaast is de verwachting dat de organisatie opschuift naar een meer 'lerende organisatie' en dat werknemers elkaar frequenter gaan aanspreken op het gedrag.

Dat iedereen het belang gaat inzien van 'in control' zijn, ligt niet binnen de verwachtingen. SRV zal vooral een stimulerende en motiverende invloed hebben op werknemers, is de insteek.

Gebeurtenissen en interventies tijdens de onderzoeksperiode

De volgende gebeurtenissen en interventies ontleend aan het logboek, zijn mogelijk bepalend geweest voor de verschillen tussen de voor- en de nameting.

Gebeurtenissen

In de media verschijnen regelmatig berichten over een mogelijke inperking van de levensloopregeling. Er is negatieve aandacht voor het onderwerp en in artikelen wordt gesproken over het "falen" van de regeling. Deze zou te complex zijn en gericht op een te lange termijn (zie bijvoorbeeld Arbo Nieuws, 30-07-2007). Politiek gezien zit het tij niet mee. Algemeen bestaat onder politieke partijen de overtuiging dat werknemers langer moeten doorwerken dan tot voor kort het geval is geweest. Eerder stoppen met werken wordt fiscaal

daarom ontmoedigd en langer doorwerken wordt door het ministerie van Sociale Zaken met gebruikmaking van allerlei regelingen juist gestimuleerd. Uitbreiding van spaarregelingen, die meer keuzemogelijkheden voor Nederlanders geven, blijven uit. Zo zijn er geen mededelingen geweest over levensloopregelingen in de toespraak van de Koningin op Prinsjesdag in 2007. Dat is iets waar medewerkers van RNS wel naar hebben uitgekeken.

Door de voortgaande stroomlijning van het werk en de automatisering ontstaat er minder werk voor flexers binnen de organisatie. Omdat de markt gelijk blijft in omvang, groeit RNS niet in aantallen medewerkers.

Interventies

Door de tussenliggende zomervakantie zijn er interventies ingezet in het voorjaar en enkele die in het najaar hun beslag kregen. De verschillende interventies worden in volgorde weergegeven, zodat een beeld ontstaat van het verloop.

In het voorjaar begint het cultuuronderzoek en vindt ook een onderzoek naar de medewerkertevredenheid plaats. Dat zijn voor de organisatie meer algemene activiteiten die geen gewenste richting weergeven. Ze hebben als doel aspecten van de RNS te beschrijven.

Het programma SRV, bedoeld voor Commerciële Zaken, is wel gericht op het veranderen van het doen en denken. Het programma wordt ingezet en begeleid door het adviesbureau O&I en behelst interventies op het niveau van procedures, groepen en interacties. Medewerkers van Commerciële Zaken komen bij elkaar, stellen doelen, gaan aan de slag met gemaakte afspraken en evalueren resultaten. De nadruk ligt op het zelf maken van een plan van aanpak, dat door medewerkers wordt geïmplementeerd en ook geëvalueerd.

In de tweede helft van het voorjaar komt het tot duidelijke feedback. Het hoofd RNS spreekt zijn zorg uit over de te beperkte actiegerichtheid van de Commerciële Binnendienst en Accountmanagement, beide onderdeel van Commerciële Zaken.

Een bankbrede bijeenkomst vindt plaats over het slechten van de 'muurtjes' tussen de diverse teams.

Ook worden er veranderingen in de communicatie van de bank aangebracht. Zo wordt de nieuwsbrief van de bank vervangen door local web.

Er bestond het voornemen om binnen de bank te starten met het project Best Year Yet. Hiervan wordt afgezien, omdat het management meer fiducie heeft in het voortgaan op de ingezette koers. Daarom wordt SRV vlak voor de zomer afgerond en start een soortgelijk programma VSA voor het Klanten Service Centrum en de Administratie.

In het vroege najaar start VSA met een aftrapbijeenkomst waarbij is gekozen voor een spelvorm. Kort daarna spreekt het management zich uit over de mediaberichten. Levensloopregelingen zijn als product niet mislukt, zoals de media verkondigen, maar moeten juist verder worden uitgebouwd. Het bestaansrecht van de organisatie is niet meer het eerste

doel dat men voor ogen moet houden, maar 'marktleiderschap' op het gebied van levensloopregelingen. Dit inzicht is ontstaan op basis van de voormeting van het cultuuronderzoek.

Er vindt een indringend gesprek plaats met flexers over hun 'vrijheid-blijheid' houding. Ook wordt met hen besproken dat in de toekomst sterker zal worden toegezien op de naleving van de gedragsregels. Dit geeft meer structuur en orde. Daarop vertrekt een aantal flexmedewerkers.

Ook met Commerciële Zaken vindt een pittig gesprek plaats over de te grote vrijblijvendheid.

Om duidelijk te maken dat het om resultaten draait, wordt een positief voorbeeld gesteld. De hoge responsscores van een medewerker worden met een cadeau (in de vorm van een zogenaamde 'pluim') gewaardeerd.

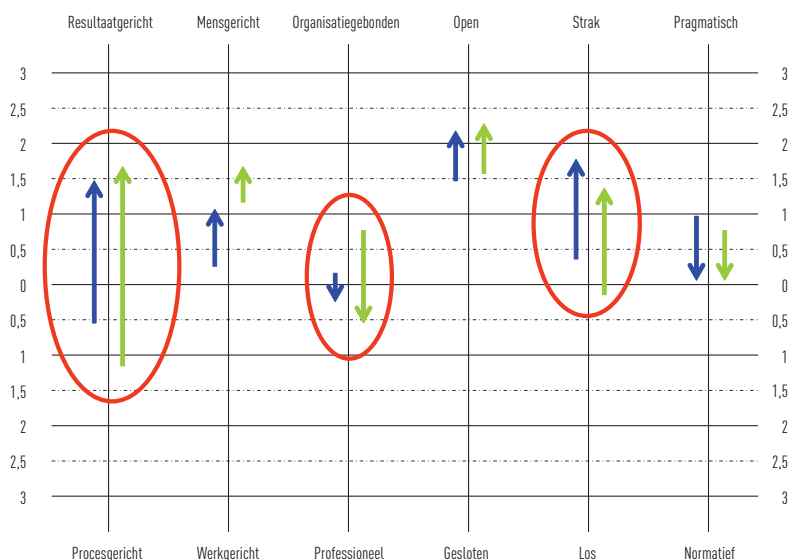
Het personeelsbestand van de bank wordt versterkt door vaste aanstellingen en het vervullen van openstaande functies. Een van de flexmedewerkers krijgt een vaste aanstelling aangeboden en neemt de dagelijkse leiding over van het Administratief Centrum Bedrijven waar veel flexers werkzaam zijn. Ook komt er een vaste aanstelling voor een risico- en procescontroller. Het managementteam wordt meer op peil gebracht door de aanstelling van een hoofd van de afdeling Commerciële Zaken.

Onderzoeksresultaten

Volgen nu de uitkomsten van de verschillende toegepaste meetmethoden: quickscan, ladering-interviews, arena-analyse en repertoireonderzoek. Aan het eind van de bespreking van de data van ieder meetinstrument wordt ingegaan op de interpretatie van de gegevens. Hierbij wordt de in hoofdstuk 6 besproken 'explanation building' toegepast. Bevindingen uit de bespreking van het eerste deelonderzoek worden gekoppeld aan de resultaten uit deze casus. Zo wordt geleidelijk gebouwd aan verklaringen die in het vergelijkende hoofdstuk 10 tot deelconclusies zullen leiden.

Quickscan

Zoals al eerder aangegeven is gebruik gemaakt van een survey, een schriftelijke vragenlijst die twee keer is afgenomen. In de voormeting zijn 19 quickscans uitgezet en terugontvangen, en in de nameting 20. Dit betekent een respons van 100%. De quickscan, zo zagen we al eerder, bevraagt respondenten naar huidige en gewenste scores op zes dimensies die met elkaar een algeheel beeld geven van de organisatiecultuur. Als er aanmerkelijke verschillen (delta's genoemd in het ontwerp) bestaan tussen huidig en gewenst en tussen voor- en nameting, krijgen ze in dit gedeelte een nadere bespreking. De volgende figuur geeft een overzicht van de resultaten.



Figuur 43 Quickscan RNS voor- en nameting

De mensen van RNS zijn tevreden over de mensgerichtheid en de openheid binnen hun organisatie. De dimensie 'pragmatisch-normatief' is minder relevant. Scores zijn kleiner dan 1 en bewegen zich tegen de nullijn aan.

De grootste kloof tussen de bestaande en de gewenste situatie bestaat ten aanzien van resultaatgerichtheid. Deze gap is in de nameting groter geworden (2,7 op een 7-punten-schaal). In de voormeting was dit nog 2. Medewerkers vinden dat de aandacht uitgaat naar de individuele processen en te weinig optelt tot het bereiken van gezamenlijke resultaten.

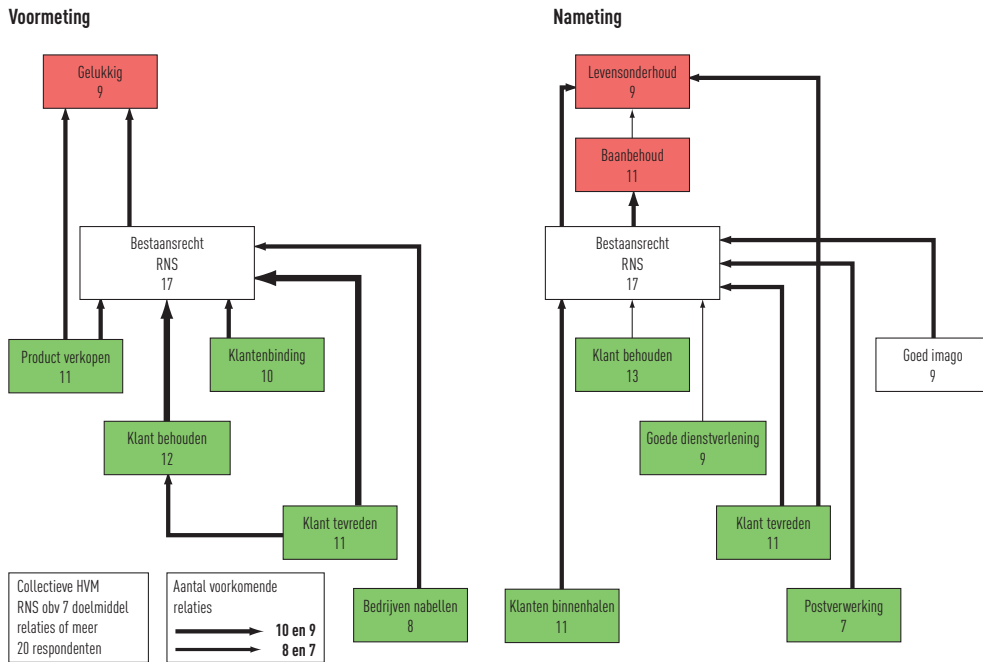
Ook wil men strakker georganiseerd zijn. Een deel van het personeel denkt aan meer standaardisatie in de administratieve processen (strakker), maar ook verruiming van de eigen initiatiefruimte binnen Commerciële Zaken (kaders).

In de nameting tekent zich een tendens af: medewerkers willen in belangrijkere mate vanuit professionele afwegingen tot keuzes komen in het werk. Dit duidt op een verschil tussen bestaand en gewenst dat nog niet zichtbaar was in de voormeting.

Het feit dat in de nameting nog steeds sprake is van gaps, kan gezien worden als een teken dat de cultuurverandering zich nog niet heeft voltrokken. Dat is anders dan bij de bespreking van de eerste case in het voorgaande hoofdstuk. Het verdwijnen van de gaps in de nameting doet daar vermoeden dat de cultuurverandering wel zijn voltooiing nadert. De toegenomen kloof ten aanzien van resultaatgerichtheid, duidt waarschijnlijk op een groter bewustzijn bij het personeel van de veranderingen die nog moeten ontstaan. Dat spoort met de gedachte dat een strakkere organisatie nodig is, een tweede dimensie waar nog een gap zichtbaar blijft. Mogelijk wordt dat gezien als een conditie die kan bijdragen aan een sterkere resultaatgerichtheid.

Laddering

De onderstaande HVM's, die de centrale waardenlijnen weergeven binnen de mindset, getuigen van een hoge mate van collectiviteit.



Figuur 44 HVM RNS voor- en nameting, 20 respondenten, 7 dmr's of meer

De waarde 'bestaansrecht' wordt door de 20 respondenten 19 keer in de voormeting genoemd en 17 keer in de nameting. De hoogste aantallen doel-middel relaties zien we in dit deelonderzoek. De helft van de respondenten geeft een doel-middel relatie aan tussen 'klanten behouden' – 'bestaansrecht' en 'klant tevreden' – 'bestaansrecht' (beide voormeting). In de nameting is eenzelfde sterke relatie gevonden tussen 'bestaansrecht' en 'baanbehoud'.

Primaire proceswaarden maken het grootste deel uit van de waardenhiërarchie. Het werk neemt alle aandacht in beslag. Met de realisering van het werk worden achterliggende doelen (persoonlijke waarden) gediend.

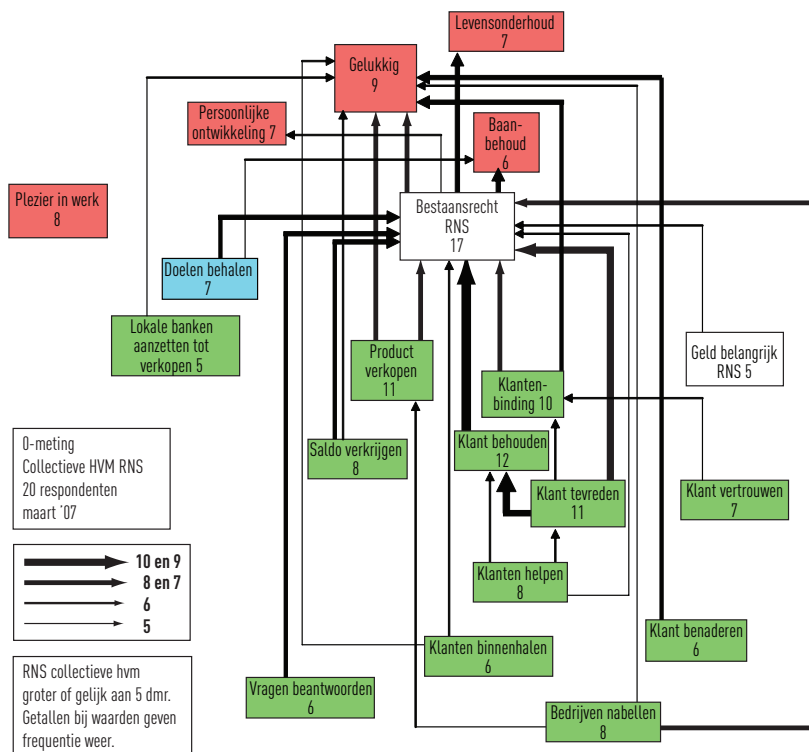
In zowel de voor- als de nameting wordt de HVM gedomineerd door de centrale organisatiewaarde 'bestaansrecht'. De waardentrits 'omzet – winst – continuïteit', die bij andere bedrijven werd aangetroffen, heeft in de nameting een eigen invulling gekregen. 'Omzet' komt bij RNS overeen met de waarden 'klanten binnenhalen', 'klant behouden', 'goede dienstverlening' en 'klant tevreden'. De waardentrits vervolgt met 'bestaansrecht' en 'baanbehoud'. Deze centrale waardenlijn blijkt naast een gerichtheid op de continuïteit van het bedrijf, zoals gebruikelijk is, ook gericht te zijn op de persoonlijke financiële continuïteit.

In de centrale waardenlijn heeft zich een lichte verschuiving voorgedaan. De centrale waarde 'bestaansrecht' is meer een middel geworden voor 'baanbehoud'. In de voormeting was het een middel tot de eindwaarde 'geluk'.

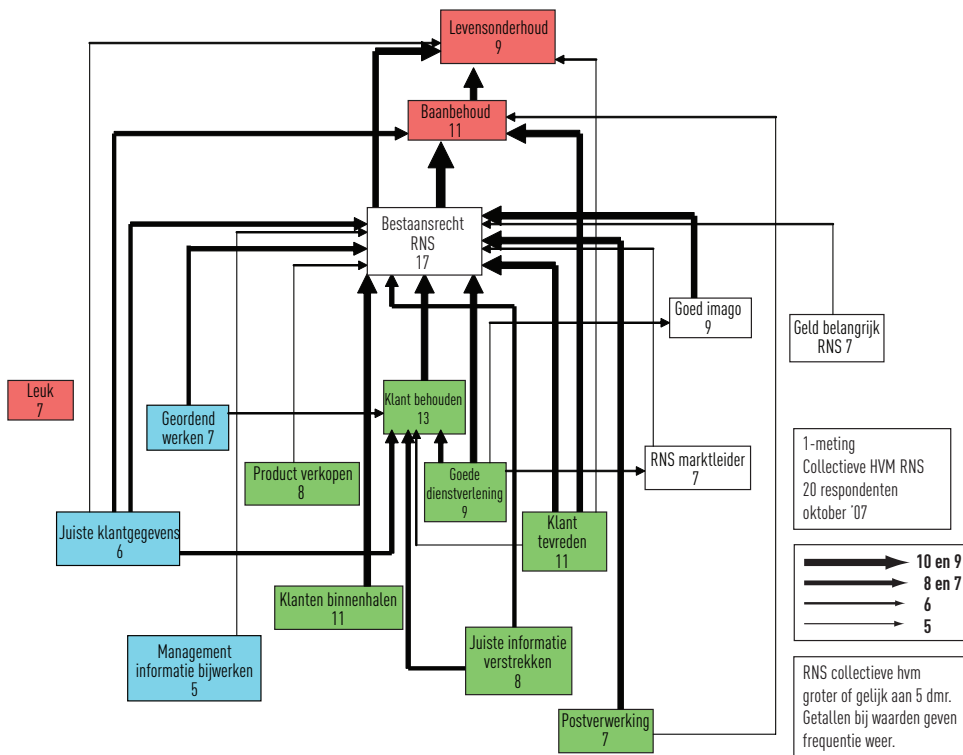
Als we het afbreekcriterium verlagen tot 5 dmr's (ook dit valt binnen de definitie van centrale waardenlijnen: de dmr bij collectieve mindset ligt op 4), dan valt op dat gedurende de onderzoeksperiode een versterking heeft plaatsgevonden in de mindset. In aantallen en dmr's is de waardenlijn 'bestaansrecht' – 'baanbehoud' – 'levensonderhoud' krachtiger geworden. Duidelijk wordt ook dat maatschappelijke waarden geen rol spelen in het denken van organisatielieden. Uit de nameting blijkt dat verdere verschuivingen zijn ontstaan. Zo is het aantal organisatiewaarden toegenomen, dat geldt ook voor bedrijfsmatige waarden. De personele waarden zijn in nameting in aantal afgenomen.

Opvallende uitkomst van de nameting is dat 5 van de 20 respondenten een nieuwe waardenlijn leggen: 'goede dienstverlening' – 'RNS marktleider' – 'bestaansrecht RNS'.

De waarde 'goede dienstverlening' is meer in de aandacht gekomen, terwijl 'producten verkopen' minder belangrijk is geworden. 'Geluk' en 'persoonlijke ontwikkeling' zijn verdwenen als eindwaarden.



Figuur 45 HVM RNS voormeting, 20 respondenten, 5 dmr's of meer



Figuur 46 HVM RNS nameting, 20 respondenten, 5 dmr of meer

De vergelijking van de HVM's van de CVOM en die van RNS, brengt meerdere overeenkomsten aan het licht. Overeenkomstig de eerste casus is ook bij RNS, zij het in mindere mate, een afname te constateren in het belang van personele waarden. Ook is sprake van een sterke mate van collectiviteit, getuigd op het grote aantal gemeenschappelijke waarden en de hoge aantallen doel-middel relaties.

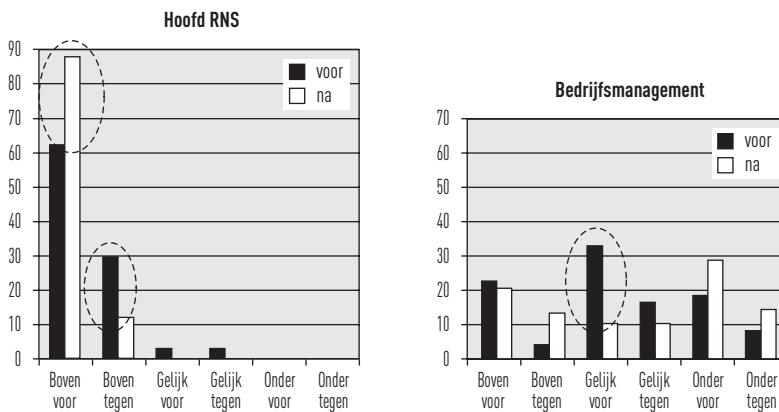
Evenals bij de CVOM doen zich bij RNS verschuivingen voor in de mindset. De nameting laat met name zien dat meer aandacht is ontstaan voor organisatie- en bedrijfswaarden. Men is bezig met het functioneren van de organisatie als geheel. De introductie van de waarde 'RNS marktleider' is de meest tekenende verschuiving in oriëntatie. Deze verandering duidt op een eerste aanzet tot een cultuurverbetering, omdat de meest centrale waardenlijnen intact zijn gebleven. Hoewel de centraliteit van 'bestaansrecht' niet is veranderd, is er een tweede organisatiedoel bijgekomen in het denken van mensen.

Arena-analyse

De derde meetmethode die we hier bespreken is de arena-analyse. Het geeft de betrekkingen weer tussen groepen en echelons binnen de organisatie. Het biedt zicht op de onderlinge

invloedverdeling en of groepen wel of niet bijdragen aan het realiseren van de gewenste cultuur. Met name is gevraagd naar de waarden 'resultaatgerichtheid', 'betrokkenheid' en 'zelfsturing'. Er blijken grote verschillen te bestaan in de posities die verschillende groepen in de arena innemen. Het hoofd van RNS heeft een zeer invloedrijke positie. Veel meer dan het bedrijfsmanagement, dat tijdens de onderzoeksperiode als onderdeel van het MT functioneert, en ook meer dan medewerkers uit de verschillende teams. De volgende grafieken laten dit zien.

Om de positie van het hoofd RNS te kunnen bepalen, zijn in de voor- en nameting respectievelijk 10 en 11 mensen geïnterviewd. Voor het bedrijfsmanagement lagen deze aantallen op respectievelijk 17 en 13. Vanwege de verschillen in aantallen zijn de uitslagen van de respons omgezet in percentages, zodat vergelijking mogelijk werd. De hoogten van de grafieklijnen weerspiegelen de hoogten van de scores.



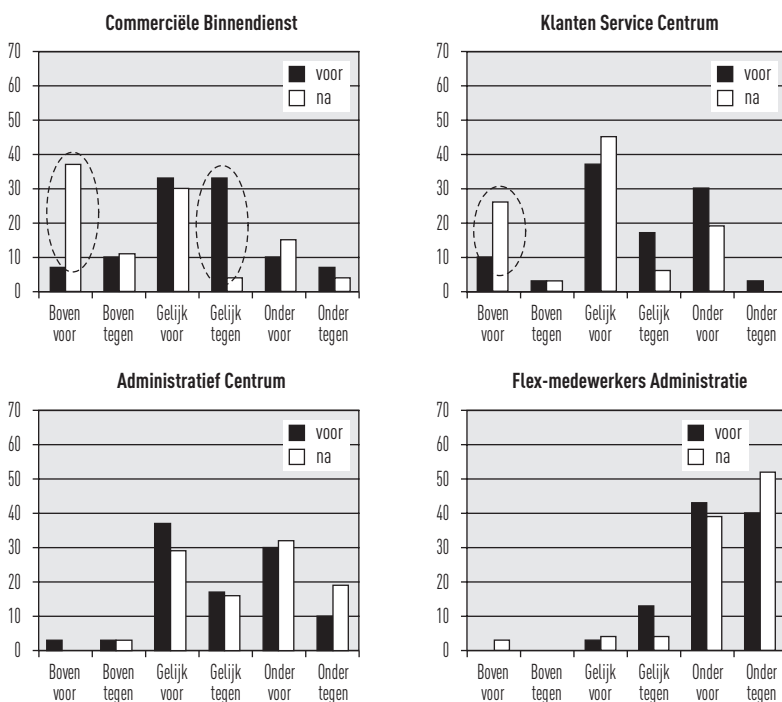
Figuur 47 Posities binnen de arena: management RNS

Het hoofd van RNS scoort voornamelijk binnen de boven-voor positie. De leidende rol en de voorbeeldfunctie ten aanzien van de gewenste waarden zijn in de nameting verder versterkt, met 26% naar 89%. In de voormeting bestond nog het beeld van een deels tegensturende directie, omdat niet door iedereen werd begrepen hoe het gedrag van het management zou kunnen bijdragen aan de gewenste cultuur. Dit is in de nameting nagenoeg verdwenen: de boven-tegen positie is van 18% afgenomen naar een resterende 12%.

De positiebepaling van het bedrijfsmanagement, bestaande uit de officemanager en de leidinggevende van de Administratie, geeft een veelzijdig beeld. Van een bovengeschatte positie is in de ogen van medewerkers nauwelijks sprake. In de nameting is een daling opgetreden in de gelijk-voor positie (van 32% naar 14%). Het bedrijfsmanagement wordt minder als helpend en meewerkend gezien. Het is aannemelijk dat het bedrijfsmanagement in de ogen van medewerkers geen leidinggevende rol vervult.

Uitgaande van deze verschillen kan geconcludeerd worden dat de arena-positie van MT-leden van de bank is veranderd. Het hoofd is invloedrijker geworden en vervult een voorbeeldfunctie, terwijl het bedrijfsmanagement als minder helpend wordt gezien.

De onderstaande grafieken geven een weerslag van de onderzoeksresultaten. Het aantal interviews waarop deze zijn gebaseerd ziet er als volgt uit. Voor de Commerciële Binnendienst hebben 10 mensen deelgenomen aan de voormeting en 9 aan de nameting. Bij het Klanten Service Centrum betrof het aantal 10 respectievelijk 11. De aantallen bij het Administratief Centrum lagen op 10 respectievelijk 11 en voor de Flexmedewerkers Administratie ging het om 11 en 10 respondenten. Het onderdeel Accountmanagement is niet meegenomen in de arena-analyse.



Figuur 48 Posities binnen de arena: teams RNS

Bij de Commerciële Binnendienst zien we een toename van 30% in de boven-voor positie (van 7% naar 37%) en een afname bij gelijk-voor van 33% naar 4%. Dit betekent dat medewerkers van dit team gedurende de onderzoeksperiode in sterkere mate een voorbeeld zijn geworden voor medewerkers uit andere teams. De afname in het gelijk-tegen veld betekent dat zij zich minder afzijdig houden.

Ook medewerkers van het Klanten Service Centrum hebben zich significant versterkt in de boven-voor positie (van 10% naar 26%).

De beide onderdelen van de Administratie laten geen duidelijke verschillen zien tussen voor- en nameting. Het Administratief Centrum wordt door andere teams als gelijkwaardig of ondergeschikt gepositioneerd. De flexwerkers van de Administratie worden overwegend als ondergeschikt beschouwd. Binnen deze groep medewerkers bestaat, in de ogen van anderen, een hoge mate van stil verzet (hoge score op onder-tegen).

Als we de uitkomsten van de arena-analyse proberen te duiden, dan ontstaat het volgende beeld. De totale arena binnen deze organisatie wordt getekend door een invloedrijk en sturend hoofd RNS aan de ene kant van het spectrum en aan de andere kant door een groep uitzendkrachten die zich ondergeschikt gedragen. Over deze laatste groep bestaat bij andere medewerkers de indruk dat zij zich steeds minder vereenzelvigen met de waarden en doelen van de organisatie. Binnen de groep uitzendkrachten ontstaat kritiek die men niet meer uit en die binnenskamers wordt gehouden uit stil verzet. Het Bedrijfsmanagement vervult ondanks haar naam geen leidende rol in de arena. De beide teams van Commerciële Zaken, en dan met name de Commerciële Binnendienst, worden meer dan voorheen gezien als een voorbeeld van hoe er gewerkt moet worden. De grote verschillen in posities binnen de arena leveren spanningen op waardoor verdere verschuivingen kunnen ontstaan. Er bestaat kortom geen evenwicht in de arena.

Repertoireanalyse

Het volgende oplossingsrepertoire is in de voor- en nameting gevonden.

	Voormeting	Nameting
resultaatgerichtheid	doelen stellen 6 klanten informeren 20	snel werken 5 klant informeren 5 bedenken waarom ik iets doe 4
betrokkenheid	op de hoogte blijven van de organisatie 4	–
zelfsturing	–	–
samenwerking	samen met collega's werken 5 communiceren 6 overleg voeren 5	samen met collega's werken 5
klantgerichtheid	klant informeren 7 beharinging behoeften klant 9 klant goed behandelen 10	klant informeren 14 verdiepen in klant 6
proactiviteit	–	–
juist, tijdig, volledig	zorgvuldig te werk gaan 5	–

Figuur 49 Oplossingsrepertoire RNS (20 respondenten, 4 of meermalen genoemd)

Als wordt gekeken naar de drie eerste waarden, die in de intakefase door het management het meest werden benadrukt, dan valt op dat 'resultaatgerichtheid' goed is vertegenwoordigd. Voor 'betrokkenheid' en 'flexibiliteit' geldt dat niet.

Verder kan worden geconstateerd dat het informeren van klanten in de voor- en nameting de belangrijkste gedragsoplossing is. In de voormeting wordt dit geassocieerd met de waarde 'resultaatgerichtheid'. In de nameting valt dit meer onder 'klantgerichtheid'.

'Resultaatgerichtheid' is toegenomen in aantal oplossingen, terwijl een afname op dit punt is te zien bij de waarden 'betrokkenheid', 'samenwerking', 'klantgerichtheid' en het samenstel van 'juist, tijdig en volledig'. Hieruit blijkt dat de mate van collectiviteit in het oplossingsrepertoire is afgenomen.

De waarden 'zelfsturing' en 'proactiviteit' krijgen zowel in de voor- als de nameting geen gezamenlijke gedragsinvulling. Dit betekent waarschijnlijk dat de beide waarden onvoldoende duidelijk zijn voor mensen om ze door te vertalen in gedrag. Collectief gedrag kan daardoor niet ontstaan.

Samenvatting van de onderzoeksresultaten

Uit de quickscan blijkt dat de organisatie een grote behoefte heeft aan meer resultaatgerichtheid. Dat kwam al uit de intake en diezelfde wens bestaat ook onder medewerkers. In de nameting is de kloof tussen de bestaande en gewenste situatie op het punt van resultaatgerichtheid nog groter geworden. Men wil strakker georganiseerd zijn. Ook komt uit de nameting naar voren dat de wens bestaat om meer vanuit algemene professionele standaarden het werk te benaderen in plaats van binnen de organisatie overeengekomen uitgangspunten.

Het denken van mensen, zoals blijkt uit het ladderings-onderzoek, wordt gedomineerd door het zekerstellen van het bestaansrecht van de organisatie. Het is de meest centrale waarde en in de nameting wordt duidelijk dat deze bestaanszekerheid direct samenhangt met baanbehoud en het kunnen voorzien in het eigen levensonderhoud. Op dit punt is de mindset sterker geworden.

De gedachten van mensen zijn in eerste instantie gericht op het primaire proces, waarin klanten centraal staan. Dit primaire proces goed uitvoeren levert in effect een bijdrage aan de bestaanszekerheid van de organisatie.

Er is nog een versterking gaande. In de nameting wordt duidelijk dat een nieuwe waardenlijn is ontstaan, waarvan de nieuwe waarde 'marktleiderschap RNS' de kern vormt.

Uit de nameting blijkt dat organisatiewaarden en bedrijfsmatige waarden sterker in de HVM vertegenwoordigd zijn.

De arena wordt getekend door sterk uiteenlopende posities van de verschillende groepen. Het hoofd van RNS is invloedrijk. Hij vervult meer dan in de voormeting een voorbeeldfunctie in de organisatie.

De Administratie stelt zich afhankelijk op. De meest afhankelijke opstelling is te vinden bij de flexmedewerkers binnen deze groep. Deze subgroep is intern georiënteerd en vereenzelvigd zich weinig met de waarden van de organisatie zoals resultaatgerichtheid, betrokkenheid en zelfsturing. De begrenzing met andere groepen binnen de organisatie is groot te noemen.

De beide onderzochte teams van Commerciële Zaken stellen zich zelfbewuster op en groeien in hun voorbeeldfunctie.

Het Bedrijfsmanagement verkeert in een ingewikkelde positie. Het werd tot het MT gerekend, maar de invloed loopt zover terug dat een gezagspositie moeilijk lijkt vol te houden. Door de grote verschillen in positie bestaat er spanning in de arena, wat betekent dat nadere verschuivingen naar rustiger verhoudingen waarschijnlijk zijn.

Uit het onderzoek naar het oplossingsrepertoire blijkt dat 'resultaatgerichtheid' ruim voorzien is met oplossingen en dat de mate van collectiviteit in gedragso oplossingen terugloopt. Voor waarden zoals 'zelfsturing' en 'proactiviteit' zijn geen oplossingen ontstaan die tekennend kunnen worden genoemd voor de cultuur.

Terugblik op de intake

In de intake werd aangegeven dat de waarden 'resultaatgerichtheid', 'betrokkenheid' en 'zelfsturing' het belangrijkste waren om te veranderen. Ook kon de evenwaardigheid van relaties nog aan kracht winnen.

Wat betreft resultaatgerichtheid is het volgende beeld ontstaan. De quickscan geeft aan dat de wens meer resultaatgericht te zijn groter is geworden. In de mindset is meer ruimte gekomen voor bedrijfsmatige waarden. Bij het oplossingsrepertoire worden zowel in de voor- als nameting collectieve oplossingen genoemd. Het denken en doen richten zich dus op het bereiken van resultaten, terwijl de wens naar meer resultaatgerichtheid toeneemt.

De grote betrokkenheid van mensen binnen de organisatie blijkt uit de beperkte tegenposities die groepen innemen in de arena-analyse. De flexmedewerkers vormen een belangrijke uitzondering. Collectieve gedragso oplossingen voor betrokkenheid zijn in beperkte mate aanwezig.

Zelfsturing is niet terug te vinden in mindset of oplossingsrepertoire.

De evenwaardigheid van onderlinge verhoudingen lijkt te zijn toegenomen. Veel groepen scoren hoog op de positie gelijk-voor en boven-voor. Dit laatste duidt op meer zelfbewustzijn. Alleen de flexmedewerkers scoren niet of nauwelijks op deze posities. Zij vervullen een ondergeschikte rol binnen de organisatie en werken in de ogen van anderen niet mee aan de versterking van de wenselijke cultuur.

Een van de citaten van het management uit de intake, dat eerder in dit hoofdstuk werd aangehaald, ging in op de oorzaak van de geringe betrokkenheid. Deze luidde: “Er worden veel problemen gezien, de oplossingen hiervoor worden veelal gezocht bij externe factoren. Gevoelens van onzekerheid en onveiligheid over randvoorwaarden liggen hier waarschijnlijk aan ten grondslag. Dit maakt het lastig om zelfstandig te handelen.” De hier bedoelde onzekerheid en onveiligheid kunnen worden teruggevoerd op de zorg over het voortbestaan van de organisatie.

Verklaring van de delta's

De cultuurverandering bevindt zich aan het einde van de intervalperiode in de startfase. De cultuur is bezig het bestaande equilibrium te verlaten. In de mindset bestaat spanning, omdat de grote onzekerheid over het voortbestaan van de bank niet voor langere tijd is vol te houden. Ontluikend is een nieuwe centrale waardenlijn waarin marktleiderschap de centrale waarde is. Ook in de arena zijn verhoudingen ontstaan die nog moeten uitmonden in een rustiger vaarwater. Positief is de meer zelfbewuste houding van Commerciële Zaken. De collectiviteit binnen het oplossingsrepertoire is verminderd. Ook dat duidt op een overgang. Maar onomkeerbaar is de verandering nog niet. Het kan zijn dat de toenemende prominentie van de waarde ‘marktleiderschap’ en het zelfbewustzijn van Commerciële Zaken terugvallen als gevolg van de zorgen over het voortbestaan van de organisatie.

Voor het verklaren van de resultaten uit dit deelonderzoek wordt begonnen met het zoeken naar correspondentie tussen de impact en inhoud van interventies en gebeurtenissen enerzijds, en veranderingen die zich hebben voorgedaan anderzijds. Daarna passeren de 16 veronderstellingen uit eerdere hoofdstukken opnieuw de revue. Als veronderstellingen door dit deelonderzoek worden bevestigd, kan worden gesproken van een patroon. Door relevante onderdelen uit Deel 1 en de voorgaande deelstudie mee te nemen, ontstaat een proces van explanation building. Op een aantal punten die niet voldoende door de veronderstellingen worden gedekt, zal nog verder worden uitgeweid (zie het kopje Nadere explanation building).

Correspondentie

Er zijn gebeurtenissen die impact hebben op de mindset. Het lijkt duidelijk dat de negatieve berichtgeving in de pers en het uitblijven van verder landelijk beleid aangaande levensloopregelingen effect hebben op hoe mensen denken. Het is de belangrijkste factor die bepalend is voor de centraliteit van de waarde ‘bestaansrecht RNS’. Het zijn gebeurtenissen die het versterken van de proactiviteit en zelfsturing bemoeilijken.

Het ter discussie stellen van de bijdragen van Commerciële Zaken door het hoofd van RNS is impactvol geweest. Dit heeft de weg geopend naar een andere oriëntatie, waardoor de focus op het bestaansrecht van de organisatie minder allesomvattend is geworden.

Er is een inhoudelijke correspondentie tussen het ontstaan van de zijlijn in de mindset rond 'marktleiderschap' en het optreden van het MT. Gepoogd wordt een andere legitimering voor het primaire proces te ontwikkelen. Marktleiderschap gaat concurreren met het bestaansrecht van de organisatie.

Het versterken van het zelfbewustzijn is binnen de Commerciële Binnendienst zichtbaar geworden en moet inhoudelijk in verband worden gebracht met de SRV-interventie. Het Klanten Service Centrum heeft hier ook van geprofiteerd.

Het verschijnen van bedrijfsmatige waarden in de nameting is inhoudelijk gerelateerd aan de inspanningen van de interimmanager om de organisatie meer 'in control' te brengen.

Patroonmatching

De 16 veronderstellingen uit de laatste hoofdstukken van Deel 1, vormen een leidraad voor de verdere bespreking van de onderzoeksresultaten. De constatering uit het eerste deelonderzoek worden meegenomen in de hierna volgende uitspraken.

1. *Organisatieculturen zijn gericht te veranderen.*

Ook bij deze casus lijkt de stelling te worden bewaarheid. De verandering bij RNS verkeert midden in de startfase. Door het ontstaan van een aanvullende waardenlijn rond marktleiderschap is sprake van een mindsetverbetering. Ook hebben zich arenaveranderingen voorgedaan. Terugval naar het oorspronkelijke equilibrium is nog mogelijk, want de arena is nog instabiel en de mindsetverandering moet zich nog verder voltooien. De startfase is dus nog niet afgerond.

2. *Een gedragsprobleem als uitgangspunt voor een cultuurtransformatie verheldert de veranderopgave.*

Het gedragsprobleem dat hier ten grondslag ligt aan de ingezette verandering is de beperkte actiebereidheid van vooral de medewerkers van het Accountmanagement en de Commerciële Binnendienst. Zij waren te weinig resultaatgericht, zelfsturend en proactief. Dat was de reden om het veranderprogramma SRV te beginnen.

3. *Gunstige voorwaarden zoals het bestaan van een verandercoalities, relevante gebeurtenissen of affaires zijn nodig voor een effectieve cultuurtransformatie.*

Voor RNS zijn de voorwaarden ongunstig te noemen. De negatieve berichtgeving in de pers en het uitblijven van verdere politieke maatregelen hebben bij het personeel onzekerheid veroorzaakt over het voortbestaan van de organisatie. Die zorg zit de cultuurverandering in de weg. Iets vergelijkbaars zagen we al in het voorbeeld van het uitzendbureau uit hoofdstuk 4. Daar verhinderde de zorg rond baanbehoud creatieve vormen van marktbenadering. Ondanks deze ongunstige voorwaarde is toch een begin van cultuurverbetering gerealiseerd.

4. *Cultuurtransformatie start door verandering van minstens één cultuuronderdeel.*

De voorbeeldfunctie van het hoofd RNS is versterkt (meer boven-voor). Ook de Commerciële Binnendienst en het Klanten Service Centrum zijn meer in een boven-voor positie gekomen. Met deze arenaverandering is beweging in de cultuur ontstaan. De cultuurtransformatie heeft richting gekregen door nadruk te leggen op de waarde 'marktleiderschap'. Onomkeerbaar lijkt dit proces nog niet, omdat de zorg over het voortbestaan van RNS deze nieuwe legitimatie van het primaire proces nog teniet kan doen. Deze veronderstelling verdient aanpassing. Als beweging en richting belangrijk zijn voor de startfase, dan zijn veranderingen in de arena en bijvoorbeeld de mindset van belang. Equilibriumverschuiving op basis van bijvoorbeeld alleen een arenaverandering zet slechts een evolutionair proces van cultuurverandering in werking, maar leidt niet tot een gewenste cultuurtransformatie. Hiervoor is meer grip op het proces nodig vanuit het management en die kan ontstaan vanuit inspanningen gericht op mindsetverandering.

5. *Confrontatie van de bestaande werkelijkheidsopvattingen speelt een belangrijke rol bij mindsetverandering.*

Het hoofd RSN heeft de vrijblijvende houding en het te weinig actieve gedrag in de diverse teams ter discussie gesteld. Hierdoor zijn medewerkers geconfronteerd met de gedachte dat de bestaande houding ten opzichte van het werk niet meer is vol te houden. Overeenkomstig de opstart van cultuurtransformatie blijkt dat ook de confrontatie uit twee aspecten bestaat: beweging en richting. De opmerkingen van het hoofd RNS hebben beweging gegeven. SRV en de nadruk op marktleiderschap hebben een verschuiving van 'producten verkopen' naar 'dienstverlening' bewerkstelligd. Het zijn interventies gebleken die zorgden voor richting in de cultuurverandering.

6. *Arenaverandering kan ontstaan door wisseling in het management, persoonlijke ontwikkeling van het zittende kader of door ruimte te geven aan een nieuwe garde.*

Het is mogelijk dat het veranderingsprogramma SRV heeft geleid tot persoonlijke ontwikkeling voor het hoofd en de medewerkers binnen het Klanten Services Centrum en de Commerciële Binnendienst. Dit zou hun versterkte posities in de arena verklaren.

7. *Gedagsverandering wordt gerealiseerd door het zoeken naar nieuwe oplossingen en de verspreiding hiervan.*

Er heeft zich nog geen duidelijke gedragsverandering voorgedaan. Binnen SRV wordt wel gezocht naar nieuwe oplossingen, maar die hebben niet geleid tot nieuw collectief oplossingsrepertoire. De mate van collectiviteit van het repertoire is zelfs afgenomen. Dit doet vermoeden dat de nadruk meer moet komen te liggen bij de concreetheid van oplossingen: weten wat wel en niet werkt. Dan pas zijn oplossingen tussen medewerkers

door te geven en kunnen ze worden opgenomen in het collectieve oplossingsrepertoire. Het gaat dus niet zozeer om aantallen contacten of te verwezenlijken targets, maar om gedragso oplossingen die het realiseren van targets voor medewerkers binnen handbereik brengen.

8. *De onomkeerbaarheid van cultuurverandering wordt bewerkstelligd door een combinatie van arena- en gedragsverandering of arena- en mindsetverandering.*

Overeenkomstig de situatie bij de CVOM is ook in deze casus de verandering gebaseerd op de combinatie van arena- en mindsetverandering. Het gedragsrepertoire neemt zelfs af in collectiviteit. Het lijkt erop dat gedragsverandering pas aan de orde kan komen als een gedeelde visie is ontstaan op wat in de nieuwe cultuur belangrijk wordt gevonden. In de overgang daartoe wordt de legitimatie van reeds bestaande gedragspatronen verzwakt door het opkomen van nieuwe ideeën.

Voor het bereiken van een onomkeerbaar veranderproces is meer stabiliteit nodig in de arena. Het lijkt noodzakelijk dat de arenaverandering eerst zijn beslag moet krijgen voordat een nieuwe constellatie in de rangordening zich kan bestendigen.

Ook de mindsetverandering is nog gaande. Onduidelijk is hoe de zorg rond het voortbestaan van RNS zich verhoudt tot het streven naar marktleiderschap. Op het moment dat een collectieve overtuiging postvat dat marktleiderschap bestaanszekerheid inhoudt voor de organisatie, zal een meer stabiel waardenpatroon ontstaan.

Om te voorkomen dat er een terugval is naar het oorspronkelijke equilibrium, zal er dus sprake moeten zijn van een afgeronde arena- en mindsetverandering.

9. *Cultuurverbetering richt zich op gedragsverandering en cultuurvernieuwing op verandering van mindset.*

Binnen de mindset heeft zich een nieuwe aanvullende waardenlijn afgetekend. Volgens de theorie gaat het dan om een cultuurverbetering en die zou, zo is verondersteld, worden geïnitieerd door nadruk te leggen op gedragsverandering. Uit de analyse van het oplossingsrepertoire blijkt echter dat de gewenste gedragsverandering zich niet heeft voltrokken. Sterker nog: confrontatie heeft een rol gespeeld in het op gang komen van de transformatie. Dit wijst erop dat het eerdere onderscheid in verbetering en vernieuwing anders gezien moet worden. Mogelijk is er geen principieel verschil tussen cultuurverbetering en cultuurvernieuwing, maar gaat het om een gradueel verschil. Cultuurverbetering is een gematigde vorm en cultuurvernieuwing een meer drastische vorm van cultuurtransformatie.

10. De keuze voor cultuurverbetering of -vernieuwing is van belang voor de proportionaliteit van de interventies.

Misschien zit het zo: als de voorwaarden voor verandering ongunstig zijn moeten interventies meer impactvol zijn. Zo worden gematigder en geen drastische resultaten bewerkstelligd. Een goede afweging van de in te zetten interventies is dan nodig om te bepalen hoe kansrijk de transformatie is. Minder mogelijkheden voor een succesvolle cultuurverandering betekent een zwaardere inzet van interventies. Een nadeel is dat de inzet van zwaardere interventies in een ongunstige Ausgangssituation wel met meer forceren gepaard gaat. De weerstand tegen verandering kan hierdoor worden gevoed. Proportionaliteit heeft dus niet te maken met verbetering of vernieuwing, maar met de Ausgangssituation en de verandering die men beoogt te bereiken.

11. Beweging in het culturele equilibrium ontstaat mede door arenaverandering.

Deze veronderstelling wordt in dit deelonderzoek bevestigd. Arenaverandering speelt een belangrijke rol in de startfase van de cultuurtransformatie.

12. De snelheid van de cultuurverandering is te beïnvloeden door interventies op de drie cultuuronderdelen, tussentijdse meting en bijsturing.

Dat lijkt ook hier het geval. Cultuurtransformatie is hier gebaat bij meting. Zo wordt snel duidelijk dat de zorg om het voortbestaan een sleepanker is in de verandering. De bestaande interventies kunnen worden gehandhaafd, maar vragen om nadere aanvulling. Dit wordt veroorzaakt door het negatieve effect dat uitgaat van de zorg die leeft onder het personeel. Aanvullende interventies zijn erop gericht deze zorg te verminderen. Daarnaast kan meer dan nu het geval is geweest, worden bekeken hoe gevonden oplossingen zodanig kunnen worden geformuleerd dat ze gemakkelijk verspreidbaar zijn. Dat kan bijvoorbeeld door deze te gebruiken in een training voor het personeel.

13. Public service motivation (PSM) is een tekenend waardenpatroon voor overheidsorganisaties.

Deze veronderstelling wordt bevestigd in dit deelonderzoek. Het gaat hier om een bedrijf en binnen dit bedrijf, anders dan bij de voorgaande bespreking van een overheidsorganisatie, speelt PSM geen rol in de eindwaarden van de beide gevonden HVM's. Er zijn geen maatschappelijke waarden gevonden. Daarmee lijken maatschappelijke waarden tekenend te zijn voor overheidsorganisaties.

14. Verzakelijking van overheden (NPM) gaat gepaard met de introductie van bedrijfsmatige waarden in de mindset.

Ook in deze casus is er in de nameting meer aandacht voor bedrijfsmatige. Uit het logboek komt naar voren dat we hier te maken hebben met een goed gestroomlijnde or-

ganisatie. Afspraken worden strikt nagekomen. In de voormeting was geen plaats voor bedrijfsmatige waarden. Kennelijk waren die zo evident dat zij niet aan bod kwamen in de interviews. Door de inhoudelijke interventie rond het meer 'in control' zijn, komen ze wel aan bod in de ladderings-resultaten van de nameting. Dit blijkt uit de waarden 'juiste klantgegevens', 'managementinformatie bijwerken' en 'geordend werken'. Er is daarmee een verdere verzakelijking opgetreden. NPM is hier evenwel niet relevant, omdat het niet een publieke maar een private organisatie betreft.

15. Cultuurtransformatie bij uitvoerende overheidsorganisaties en bedrijven verloopt langs dezelfde route. Voor politiek-bestuurlijke organisaties geldt een aangepast routeplan.

Het eerste deel van deze veronderstelling vindt zijn bevestiging in de gevonden resultaten. Dit bedrijf kan hetzelfde routeplan volgen als de uitvoerende overheidsorganisatie die in het vorige hoofdstuk centraal stond. Voor het scheppen van een heldere lijn in de transformatie is uitgaan van een gedragsprobleem essentieel. Inzicht in de bestaande voorwaarden voor de verandering is belangrijk omdat het bepalend is voor de kans dat de transformatie zal slagen. Nu blijkt dat inzicht in het al of niet gunstig zijn van voorwaarden van invloed is op de in te zetten interventies. In de twee besproken cases is het bereiken van een boven-voor positie van met name het management van belang om beweging te brengen in de bestaande cultuur. Confrontatie is in beide gevallen een belangrijke sleutel geweest die een verschuiving heeft bewerkstelligd in de bestaande mindset. Bij zowel de RNS als de CVOM neemt de verandering van het gedrag meer tijd dan die van de andere cultuuronderdelen. De route komt dus overeen.

16. Een routeplan voor cultuurverandering bestaat uit: vaststelling van het gedragsprobleem, diagnose, creëren van gunstige voorwaarden en start, verdieping en verbreding middels interventies.

Uitgaande van de constatering die in het vorige en dit hoofdstuk zijn gedaan, ontstaat een verfijning van het routeplan. Bij de diagnose moet worden gekeken hoe gunstig of ongunstig de uitgangspositie is voor verandering. Dat zal mede de proportionaliteitskeuzes van de in te zetten interventies bepalen. In de startfase zal er eerst aandacht moeten zijn voor de verandering van de arena. Cruciaal hierbij is of het management zich in een boven-voor positie bevindt. Is het management invloedrijk en vervult het in de ogen van het personeel een voorbeeldfunctie?, zijn de twee vragen die hier gesteld moeten worden. De arenaverandering lijkt vooraf te gaan aan de mindsetverandering. Bij de in te zetten interventies om mindsetverandering te verkrijgen speelt een graduueel verschil een rol. Cultuurverbetering is waarschijnlijk het kleinere broertje van cultuurvernieuwing. Gedragsverandering lijkt langzamer te verlopen dan de verandering van beide andere cultuuronderdelen. De verandering van gedrag kan worden versneld door

meer gerichte interventies op dit punt te laten plaatsvinden. Randvoorwaarde is dan wel dat de arena- en mindsetverandering goeddeels zijn afgerond.

Samenvatting van de besproken veronderstellingen

De twee deelonderzoeken hebben een beter beeld opgeleverd van de juistheid van de veronderstellingen die zijn onderzocht. In het navolgende overzicht wordt duidelijk dat een aantal veronderstellingen een aanpassing verdient. Enkele veronderstellingen vragen om nader onderzoek.

	bevestigd	verdient aanpassing	nader te onderzoeken
1. veranderbaarheid	X		
2. gedragsprobleem als uitgangspunt	X		
3. gunstige voorwaarden	X		
4. transformatie door een cultuuronderdeel		X	
5. mindsetverandering door confrontatie	X		
6. arenaverandering, drie mogelijkheden	X		
7. gedragsverandering door nieuwe oplossingen			X
8. onomkeerbaarheid		X	
9. verbetering door ander gedrag, vernieuwing door andere mindset		X	
10. proportionaliteit		X	
11. beweging door arenaverandering	X		
12. snelheid door interventies op drie onderdelen, meting en bijsturing			X
13. PSM bij overheidsorganisaties	X		
14. NPM: bedrijfsmatige waarden in mindset	X		
15. twee routeplannen			X
16. hoofdlijn routeplan	X		

Figuur 50 Overzicht veronderstellingen na twee deelonderzoeken

Uit het RNS-onderzoek wordt duidelijk dat – naast een wenselijke wijziging van nummer 8 – drie veronderstellingen een aanpassing verdienen. Een evolutionaire verandering kan op gang komen bij bijvoorbeeld de arena wijzigt, maar een gerichte cultuurtransformatie hoeft dit nog niet op te leveren. Verder wordt ook het denkbeeld dat cultuurverbetering wezenlijk anders zou zijn dan cultuurvernieuwing niet onderschreven. Er is eerder sprake van een gradueel verschil. Dat heeft ook gevolgen voor de proportionaliteit die sterker wordt bepaald door het al of niet bestaan van gunstige randvoorwaarden, dan met de tweedeling cultuurverbetering en cultuurvernieuwing.

Uit beide deelonderzoeken is naar voren gekomen dat de veronderstellingen 7, 12 en 15 nader onderzoek behoeven.

Als de besproken veronderstellingen in dit en het vorige hoofdstuk worden samengenomen, ontstaat het volgende beeld. Bij twee van de drie onderzochte organisaties is een cultuurverandering op gang gekomen en dit bevestigt dat culturen inderdaad gericht zijn te veranderen. Een gedragsprobleem blijkt hiervoor een goed uitgangspunt op te leveren. Daarnaast moet rekening worden gehouden met het al of niet gunstig zijn van de voorwaarden bij aanvang van het verandertraject. De transformatie start niet met een willekeurig cultuuronderdeel, maar met een arenaverandering. Deze zorgt ervoor dat de transitie op gang komt. De verandering van arena kan ontstaan door toepassing van de genoemde interventies: vervanging van het management, persoonlijke ontwikkeling van het zittende management, of het opkomen van een nieuwe garde. Confrontatie speelt een belangrijke rol bij mindsetverandering. Een gedragsverandering heeft zich niet voorgedaan. Er zijn wel verwachtingen geformuleerd over hoe verandering van het gedragsrepertoire kan worden gerealiseerd. De onomkeerbaarheid van de cultuurverandering komt tot stand door een arena- en mindsetverandering te voltooien.

Cultuurverbetering is niet wezenlijk anders dan cultuurvernieuwing. De verschillen zijn graduëel. De proportionaliteit van in te zetten interventies hebben niet zozeer met dit onderscheid te maken, maar met het aanwezig zijn van al dan niet gunstige voorwaarden waarbinnen de verandering plaatsvindt. De snelheid van de cultuurverandering wordt vooral bepaald door de gedragsverandering. Over deze veronderstelling hebben beide besproken cases geen gegevens opgeleverd. PSM en NPM kunnen worden teruggevonden in de mindset en geven een beeld van de motivatie en de verzakelijking van het denken van organisatieleden. De hoofdlijn van het routeplan wordt door beide cases bevestigd. De twee cultuurtypen (uitvoerende overheidsorganisatie en onderneming) kunnen hetzelfde routeplan hanteren om een cultuurverandering te bereiken.

Nadere explanation building

Bij de bespreking van de CVOM zijn nieuwe thema's opgekomen die ook in dit deelonderzoek het bekijken waard zijn. Onderwerpen, zoals de snelheid van cultuurverandering en de plaats van gedragsverandering in het routeplan, zijn hierboven al meegenomen. Relevant voor deze deelstudie is de niet-inpasbaarheid van sommige waarden in de na te streven cultuur en de betekenis die aan de vermindering van collectiviteit gegeven moet worden.

Overeenkomstig de voorgaande deelstudie is ook hier sprake van waarden die weinig tot geen ingang vinden in de mindset. Het gaat bij RNS om 'zelfsturing' en 'proactief'. Waar resultaatgerichtheid wel wordt herkend en leidt tot collectieve oplossingen is dit voor deze waarden niet het geval. Ook hier lijkt dezelfde factor een rol te spelen als bij de CVOM. 'Proactief zijn' en 'zelfsturing' zijn waarden die te weinig concreet gemaakt zijn. Daar-

door kan gedrag niet worden overgenomen door anderen en zijn ze moeilijk inpasbaar in de bestaande mindset. Die mindset vormt de kern en het uitgangspunt van de cultuur. Als een waarde niet kan worden verbonden met reeds bestaande waardenpatronen, dan zal de beoogde verandering niet ontstaan.

De verminderde collectiviteit in het oplossingsrepertoire duidt mogelijk op het loslaten van het bestaande equilibrium. Nieuw na te streven waarden en de verwarring, die altijd gepaard gaat met organisatieveranderingen, zullen bestaand oplossingsrepertoire in collectiviteit doen afnemen.

Samenvatting RNS

Mindsetverandering kan snel worden bewerkstelligd, zo blijkt uit de twee deelonderzoeken. Dat geldt ook voor arenaverandering. Binnen RNS is een proces van cultuurverbetering op gang gekomen. Een nieuwe aanvullende waardenlijn gericht op marktleiderschap heeft zich in de mindset gevestigd en kan de centrale waardenlijn, waarvan 'bestaanszekerheid' de kern vormt, gaan verdringen. Als dat gebeurt, zal de cultuurversterking waarschijnlijk uitmonden in een cultuurvernieuwing. Belangrijke factoren hierbij zijn geweest de voorbeeldrol van het management, de uitspraken van het management dat het in de huidige markt niet gaat om meer omzet maar marktaandeel en het organisatieadviesprogramma SRV. Naast veranderingen in de mindset hebben zich ook arenaveranderingen voorgedaan. Met name is het zelfbewustzijn bij twee teams van Commerciële Zaken gegroeid. De startfase van de transformatie is nog niet afgerond. Terugval naar het oorspronkelijke equilibrium is nog mogelijk.

Bij de formulering van de gewenste cultuur is het cruciaal uit te gaan van waarden die voldoende concreet zijn waardoor ze inpasbaar zijn binnen de bestaande waardenlijnen. Doorvertaling naar gedrag wordt anders bemoeilijkt, evenals de kans dat gedragsoplossingen tussen medewerkers onderling worden uitgewisseld.

Grote externe druk heeft een algemene zwakte aan het licht gebracht die kenmerkend is voor commerciële organisaties. Men maakt zich bij slechte marktomstandigheden zorgen over de continuïteit van de organisatie. Die zorg verhindert dat er gezocht wordt naar actieve, nieuwe en creatieve mogelijkheden in de klantbenadering. Dit zagen we al eerder optreden bij de bespreking van het uitzendbureau.

Maatschappelijke waarden blijken geen rol van betekenis te spelen in dit cultuurtype.

Hoofdstuk 9

Arenaverandering bij een politiek-bestuurlijke organisatie

Inleiding

In dit hoofdstuk komen de organisatiebeschrijving, onderzoeksdata, interpretaties en conclusies van Concerncommunicatie van de gemeente Rotterdam aan de orde. Naar eigen gebruik van de afdeling wordt deze derde organisatie afgekort met de naam 'Concerncommunicatie'. Concerncommunicatie is wat betreft cultuurtype een politiek nabije organisatie te noemen. Uit de theorie van Deel 1 is de aanname ontstaan dat een cultuurverandering van dit type moeilijker is te bewerkstelligen dan het geval is bij de andere cultuurtypen. Mogelijk dat deze casus daar verder licht op werpt.

Uit de onderstaande beschrijving van de organisatie valt op dat Concerncommunicatie een afdeling is waarin heel veel verschillende activiteiten zijn samengebracht. Daardoor is het lastig om een hoge mate van collectiviteit in mindset en oplossingsrepertoire te verkrijgen. De groepsarena wordt getekend door subgroepen die redelijk ver van elkaar afstaan.

Ook bij deze onderzoekscasus is een onderzoeksperiode van een half jaar aangehouden. De voormeting start begin februari 2007 en de nameting is in augustus van datzelfde jaar afgerond.

Beschrijving van de organisatie

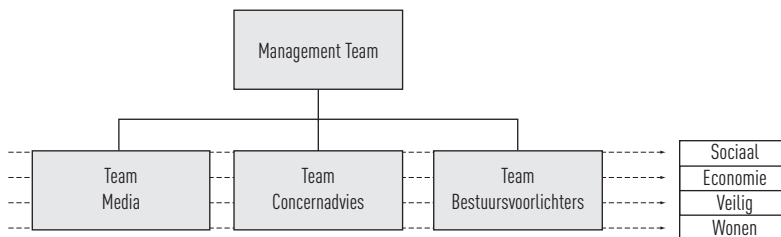
De afdeling Concerncommunicatie valt onder de Directie Algemene Zaken die onderdeel uitmaakt van de Bestuursdienst van de Gemeente Rotterdam. Concerncommunicatie heeft een vrije rol binnen de Bestuursdienst, omdat communicatie alle beleidsterreinen raakt en geleverde diensten en producten direct verband kunnen houden met het optreden van het gemeentebestuur. De afdeling is verantwoordelijk voor de interne communicatie (bijvoorbeeld het personeelsblad) en externe communicatie⁶ (te denken valt aan de 'Stadskrant') van het concern Rotterdam. Met het begrip concern wordt de grote gevarieerde gemeentelijke organisatie als geheel aangeduid. Een belangrijk deel van de productie van de communicatiemiddelen wordt door de afdeling uitbesteed aan externe marktpartijen.

Concerncommunicatie werkt samen met de communicatieafdelingen van de deelgemeenten en de gemeentelijke diensten. Bij de afstemming, samenwerking en visieontwikkeling rond communicatie van de gemeente vervult de afdeling een leidende rol.

6 Bestuursdienst Rotterdam, 2006

De afdeling bestaat uit drie uitvoerende teams. Elk van de teams wordt aangestuurd door een teamcoördinator. Deze vormen samen met het hoofd van de afdeling het management-team. In de periode dat het onderzoek wordt gehouden, telt de afdeling ruim 41 fte's (er werken ongeveer 48 mensen), waarvan een groot aantal mensen hoogopgeleid is (HBO, WO). Omdat Concerncommunicatie formeel gezien slechts een beperkt aantal leidinggevenden kent en de span of control dan vanzelfsprekend te groot is, functioneren de teamcoördinatoren in de praktijk als teamleiders. De afgelopen jaren is er een lichte groei in het personeelsbestand geweest, ondanks de krimp die de Bestuursdienst als geheel heeft doorgemaakt. En ook ondanks het feit dat het totale aantal communicatieprofessionals binnen de gemeente is gedaald. De aanwas heeft geleid tot kritiek maar die is geleidelijk weer verstomd. De verklaring voor de toename ligt voornamelijk bij de opname van werkprocessen die voorheen elders binnen de Bestuursdienst waren gepositioneerd. Dit geldt bijvoorbeeld voor het Kenniscentrum Bestuursdienst Rotterdam.

Binnen de teams, die ieder naar een eigen taakgebied zijn gegroepeerd, komt een diversiteit aan werkzaamheden samen. Ook de primaire processen van de verschillende teams onderscheiden zich sterk van elkaar. Kort voor het begin van het onderzoek is een pijlerstructuur ingevoerd, waardoor de afdeling trekken vertoont van een matrixorganisatie. Op de verschillende prioritaire gebieden (Sociaal, Economie, Veilig en Wonen) van het in 2006 aangetreden college van PvdA, CDA, VVD en Groen Links zijn medewerkers uit de diverse teams samengebracht om vanuit de verschillende disciplines bijdragen te leveren.



Figuur 51 Organigram Concerncommunicatie en pijlers

Aan het team Media is het secretariaat van de afdeling toegevoegd. Het team is verantwoordelijk voor alle gedrukte en digitale media-uitingen. Zo wordt er het TV-programma 'Aanpakken' geproduceerd, de eerder genoemde 'Stadskrant' en wordt gezorgd voor het bijhouden van intranet en de gemeentelijke internetsite www.rotterdam.nl. Omdat deze verschillende communicatiemiddelen aan specifieke medewerkers zijn toegewezen, is het niet beslist noodzakelijk dat onderling veel contact bestaat. De eerste prioriteit van elke medewerker is gericht op het realiseren van het eigen product.

Onder het team Concernadvies valt sinds 2006 de voormalige afdeling Bibliotheek en Documentatie van de Bestuursdienst, nu bekend onder de naam KBR: Kenniscentrum Bestuursdienst Rotterdam. Hier kunnen beleidsstukken van de gemeente worden ingekeken. Hoofdtak van het team is het geven van communicatieadvies. Het werk binnen het team richt zich op kernboodschappen, visiedocumenten en communicatiebeleidsplannen voor concernbrede projecten van de gemeente. Hieronder valt ook het schrijven van speeches met een strategisch karakter en het communicatief ondersteunen van de verschillende pijlers.

Het team Bestuursvoorlichters houdt zich bezig met voorlichtingsactiviteiten en het geven van strategisch advies aan leden van het college van burgemeester en wethouders. De bestuursvoorlichters verrichten vergelijkbaar werk en zij hebben onderling veel contact. De gelijksoortigheid van het werk binnen het team onderscheidt zich van de diversiteit aan taken die in de andere teams is samengebracht. Ook medewerkers die ondersteunend werk verrichten, behoren tot dit team. Men staat de pers te woord, schrijft speeches en verzorgt persberichten. Om op de hoogte te blijven van de politieke en beleidsmatige ontwikkelingen worden veel gemeenteraadsvergaderingen en bijeenkomsten van raadscommissies bijgewoond.

Intake

Het intakegesprek wordt gehouden in de tweede week van januari 2007. Concerncommunicatie is gehuisvest op de tweede etage van het stadhuis. Niet ver daarvandaan zijn op de eerste etage de kamers van collegeleden gesitueerd. De gangen zijn er hoog, een beetje zoals de gangen uit de oude schoolgebouwen die ver voor de oorlog werden gebouwd. Een pas is nodig om binnen te komen en dat wordt verkregen op vertoon van een identiteitsbewijs. De portier wijst naar een gang, noemt de etage en verwacht dat we het zelf zullen vinden. We lopen de mooie wenteltrap op naar de kamer van het hoofd van de afdeling. Daar vindt het gesprek plaats in een ontspannen sfeer, de kamer is huiselijk ingericht. Aanwezig zijn het afdelingshoofd, de coördinator van het team Concernadvies en een P&O-adviseur van de Bestuursdienst. Het gesprek is informeel, prettig zelfs en begint wat later dan gepland en dat is, zoals later gestaafd kan worden met aantekeningen uit het logboek, wel vaker het geval. De onderzoekers zullen regelmatig te maken krijgen met afspraken die op het laatste moment worden verzet, te laat beginnen of eerder ophouden. Men doet er op de afdeling niet moeilijk over en lijkt eraan gewend. Improviseren hoort bij de afdeling. Zo wordt er tijdens het onderzoek, ondanks ruimtegebrek, een werkplek geregeld voor leden van het onderzoeksteam en krijgen ze de beschikking over eigen computers.

Gewenste cultuur

In de intake komen de verschillende wensen van het management ten aanzien van de cultuur naar voren. De communicatieve ondersteuning van het bestuur van de gemeente stelt eisen aan de afdelingscultuur, die middels de volgende waarden worden weergegeven:

- Resultaatgerichtheid
- Samenwerking
- Openheid
- Oriëntatie op de Gemeente Rotterdam
- Omgevingsgerichtheid
- Normbesef (afsprake is afspraak, respect tonen voor elkaar)
- Proactiviteit

De eerste drie waarden geven het sterkst de gewenste cultuur weer en krijgen daarom bijzondere aandacht in het onderzoek.

De omgeving (burgers, bedrijven, andere overheden, journalisten) beschouwt het als normaal dat de gemeente communiceert door gebruik te maken van diverse media-uitingen. Men verwacht tijdige en correctie informatie. De meer directe omgeving van de afdeling rekent erop dat medewerkers zelf initiatieven nemen. Om contact te houden met ontwikkelingen in de stad is het nodig een goed relatienetwerk op te bouwen met journalisten. Men gaat er bijvoorbeeld vanuit dat Nova wordt gebeld om duidelijk te maken dat een wethouder iets heeft wat de makers van het programma zal interesseren. Soms is het zaak informele persontmoetingen te regelen met bestuurders. De media moeten regelmatig actief worden benaderd om een Rotterdams standpunt over de bühne te brengen.

“De wenselijke cultuur houdt in dat iedereen op een goede manier met elkaar samenwerkt. Men moet geen informatie voor elkaar achterhouden”, is een van de uitspraken die tijdens de intake wordt gedaan. Concerncommunicatie wil een omslag maken van een functioneel georganiseerde organisatie naar het werken in teams waarin alle disciplines zijn vertegenwoordigd. De pijlerstructuur is daartoe een eerste stap.

De huidige cultuur wordt aangeduid als een “warm nest”. Er werken specialisten die generalistisch zijn ingesteld. Drie “bloedgroepen” zijn te onderscheiden. De persvoorlichters zouden hun betrokkenheid bij de afdeling kunnen vergroten. De redacteurs van het team Media leggen zich sterk toe op hun eigen product en voelen zich af en toe ongeschikt aan de welbespraakte voorlichters. “Teamleden van Concernadvies zijn het meest all round te noemen.”

De bloedgroepgedachte zit versterking van de onderlinge samenwerking in de weg. Er bestaat teveel vrijblijvendheid. Zeker bij wat meer complexe vraagstukken zijn bijvoorbeeld woordvoerders niet altijd de meest betrouwbare samenwerkingspartners, omdat hun agenda vooral door die van de wethouders wordt bepaald. “Het is niet gebruikelijk binnen de

huidige cultuur om elkaar aan te spreken op verantwoordelijkheden die nagekomen moeten worden. Men is voorzichtig.”

Voorgenomen interventies

De rol van MT-leden zal worden aangescherpt. Die gaan zich toeleggen op het afspreken van spelregels. Ze gaan ook toezicht houden op het nakomen van afspraken en zullen ook meer als voorbeeld voor de gewenste cultuur gaan fungeren, meer uitgesproken worden. Het MT moet meer gaan zeggen waar men met de afdeling naar toe wil.

Het jaar ervoor is er een tevredenheidsonderzoek verricht onder medewerkers. Hieruit is gebleken dat er behoefte is aan timemanagement: afspraken nakomen, zaken plannen, op tijd komen en op tijd afronden. Daarom gaat de hele afdeling een cursus timemanagement volgen. Deze training zal ook gebruikt worden om gemeenschappelijk naar een andere manier van samenwerken te zoeken. Naast de training zal een consultant een aantal dagen op de afdeling meelopen om een beeld te krijgen van hoe er met tijd en afspraken wordt omgegaan. Hierover zal feedback worden gegeven.

De pijlerstructuur zal de samenwerking naar verwachting ten goede komen. “De kick-off datum is 29 januari”, zo wordt tijdens de intake aangegeven. Als beter wordt samengewerkt tussen de disciplines, dan zal dat de resultaatgerichtheid van de afdeling bevorderen.

Tenslotte is het de bedoeling dat sterker gestuurd gaat worden op gedrag met behulp van beloningsmiddelen. Zo kan door het geven van attenties en periodieken wenselijk gedrag binnen de afdeling gericht worden bevorderd.

Gebeurtenissen en interventies tijdens de onderzoeksperiode

In de periode tussen de voor- en nameting, zo blijkt uit het logboek, hebben zich verschillende gebeurtenissen en interventies voorgedaan, die mogelijk in verband kunnen worden gebracht met veranderingen in de cultuurlagen.

Gebeurtenissen

Mensen komen te laat, bijeenkomsten gaan op het laatste moment niet door en worden regelmatig verzet, afspraken worden niet steeds geëffectueerd. Het blijkt tekenend te zijn voor het gedrag van de afdeling. Men heeft niet de opzet minder punctueel te zijn, maar vaak wordt voorrang gegeven aan dringende prioriteiten binnen de eigen werkzaamheden. Er zijn deadlines voor communicatiemiddelen en de politiek wacht niet. Verjaardagen worden daarentegen druk bezocht. Men schept plezier in dit soort samenkomsten. Het in stand houden van de onderlinge goede verhoudingen is voor iedereen belangrijk. De afstanden tussen werk en werkplekken zijn groot. De onderzoekers noteren relevante feiten in hun logboek: “Sommige mensen zitten in hetzelfde team, maar werken nooit samen en kennen elkaars werk niet”.

Een andere gebeurtenis is dat in de intervalperiode tussen de twee metingen een nieuw tevredenheidsonderzoek onder het personeel wordt afgenomen.

De belangrijkste gebeurtenis bestaat uit de verhuizing van het stadhuis naar het stads-kantoor, dat aan het Rode Zand achter het stadhuis ligt. Het samen verhuizen en vooral het feit dat medewerkers van de afdeling dichterbij elkaar komen te zitten, heeft mogelijk gevolgen voor de onderlinge cohesie. Men had zich voorgenomen gezamenlijk de nieuwe burelen te gaan schilderen, maar dat bleek een te hoge aspiratie.

Interventies

De belangrijkste functie van de interventies is gelegenheid geven aan onderlinge uitwisseling tussen collega's. Dit is van toepassing op het formuleren van de pijlerstructuur en geldt tevens voor het nieuw ingestelde 'ochtendgebed'. Het is een briefing die elke ochtend wordt gehouden om leden van de afdeling op de hoogte te brengen van de laatste ontwikkelingen. Hiertoe is in de nieuwe werkomgeving een aparte ruimte ingericht met een grote ovale tafel waar iedereen aan kan zitten.

De voorgenomen cursus timemanagement wordt inderdaad geëffectueerd. De terugkomdag, die ook is afgesproken, krijgt tussentijds een andere invulling. Men besluit deze te besteden aan een afdelingsuitje. Dit zal, zo is de verwachting, de onderlinge band meer versterken dan nog eens te praten over timemanagement.

Ook het meedoen aan het cultuuronderzoek is een interventie van het management. Zo wordt er in het team van de voorlichters aandacht besteed aan de uitkomsten van de voor-meting en wordt nadrukkelijk gereflecteerd op de eigen werkhouding binnen de afdeling.

Verder valt nog op te merken dat voor de opengevallen functie van teamcoördinator Concernadvies een nieuwe, extern geworven leidinggevende wordt aangesteld.

Onderzoeksresultaten

Volgen nu de onderzoeksresultaten, te beginnen met de quickscan. Deze meetmethode geeft een eerste indruk van hoe medewerkers tegen de cultuur van de afdeling aankijken. In de intake met het management ontstond al het beeld van een wat informele, vrijblijvende cultuur: de eigen prioriteiten, het warme nest en de bont gekleurde verzameling van vele verschillende werkprocessen die binnen de afdeling zijn verenigd.

Quickscan

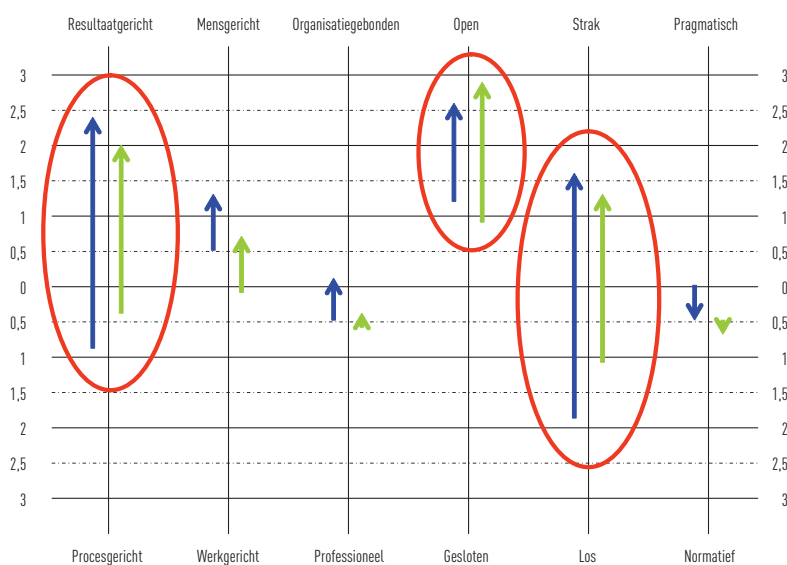
De quickscan is twee keer afgenomen. Bij beide meetmomenten werden 20 vragenlijsten uitgezet en konden 20 vragenlijsten betrokken worden in de analyse, wat overeenkomt met een responscore van 100%.

Interessant is te kijken of de beelden die in de intake door het management zijn neergezet overeenkomen met de beelden over gewenste en bestaande cultuur van de rest van de mensen binnen Concerncommunicatie. De beelden blijken goeddeels overeen te komen.

Wat in de voormeting opvalt is dat medewerkers de afdeling los georganiseerd vinden (1,9 waar het maximum 3 is), terwijl de wens leeft dat er een veel strakkere organisatie ontstaat (1,6). De kloof tussen de bestaande en gewenste cultuur is op deze dimensie 3,5. Op de 7-puntenschaal die de dimensie 'los versus strak georganiseerd' weergeeft, is dit een groot verschil te noemen. Dit strookt met de observaties rond het nakomen van afspraken en de onderlinge verschillen in oriëntatie en prioriteit.

Verder bestaan er binnen de afdeling uitgesproken wensen op het gebied van resultaatgerichtheid. Men wil niet zozeer de nadruk leggen op het eigen werkproces, maar vaker met elkaar werken aan gemeenschappelijke resultaten. De wenselijke resultaatgerichtheid komt uit op 2,4 waar de bestaande cultuur als procesgericht wordt getypeerd (0,9), een verschil van 3,3.

Ook de openheid kan in de ogen van de medewerkers beter. Het is niet verwonderlijk dat openheid belangrijk is voor een afdeling die afhankelijk is van de onderlinge informatie-uitwisseling. In de voormeting scoort de bestaande openheid 1,2 terwijl de wens is dat die score wordt opgetrokken tot 2,6. Dit impliceert een verschil van 1,4.



Figuur 52 Voor- en nameting quickscan Concerncommunicatie

In de nameting blijkt dat de afstand tussen bestaand en gewenst op twee dimensies is verminderd. De kloof bij resultaatgerichtheid is teruggebracht tot 2,4. Die vermindering is redelijk groot, want in de voormeting was die nog 3,3. Ook binnen de dimensie 'los versus strak georganiseerd' is de spanning tussen de bestaande en gewenste cultuur verminderd. De kloof is in dit geval nog 2,3 terwijl die eerder 3,5 was, een aanmerkelijke vermindering dus. De wens naar meer openheid binnen de afdeling is groter geworden. Hier nam de

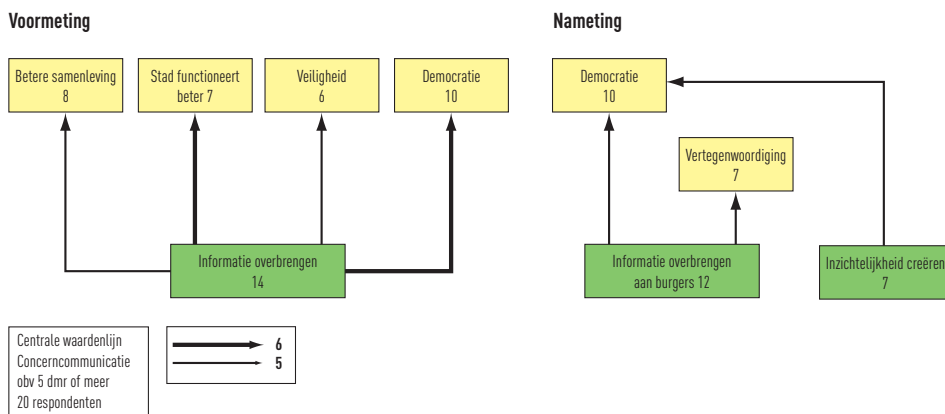
afstand van de kloof tussen voor- en nameting juist toe. Het gaat om een toename van 1,3 naar 1,9. Openheid moet maximaal zijn, zo vinden bijna alle geïnterviewden.

De andere drie dimensies leveren geen significante resultaten op.

Verschuivingen zijn wel aanwijsbaar, maar op drie dimensies bestaan grote verschillen tussen wat men wil en hoe de bestaande cultuur wordt ervaren. De wensen ten aanzien van cultuurverandering zijn tijdens de intervalperiode niet gerealiseerd. Wel is verbetering zichtbaar op het gebied van resultaatgerichtheid en is de afdeling volgens de organisatieleden strakker georganiseerd geraakt.

Laddering

Er zijn 20 respondenten geïnterviewd in de voor- en nameting, met een respons van 100%. De centrale waarde bij Concerncommunicatie is het 'verstrekken van informatie'. Hoewel iets minder vaak genoemd, geldt dit ook voor de nameting. Eindwaarden zijn vooral maatschappelijke waarden, die in de onderstaande HVM's geel zijn afgebeeld.



Figuur 53 HVM Concerncommunicatie voor- en nameting (1), 20 respondenten, 5 dmr's of meer

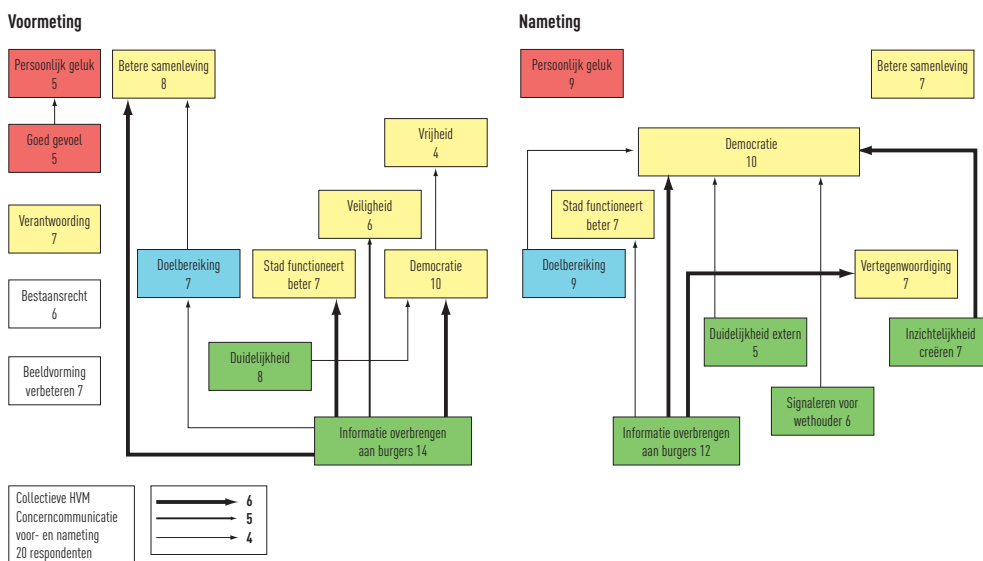
Informatieverstrekking dient de 'democratie', een waarde die in de nameting als centrale waarde opkomt. Informatieverstrekking kan in de ogen van leden van de afdeling bijdragen aan een 'betere samenleving'. Deze laatste waarde is in de nameting verdwenen.

Het meest opvallend aan de bovenstaande HVM's is dat ze zo weinig waarden bevatten en dat de frequenties van de onderlinge relaties laag is; zes is het maximum. Er bestaan wel centrale doel-middel relaties in de collectieve HVM ('informatie overbrengen' – 'democratie'), maar geen centrale waardenlijnen in de zin van een reeks doel-middel relaties. Ook blijken er geen gemeenschappelijke waarden te bestaan die aan de centrale waarde 'informatie overbrengen' voorafgaan. Dit duidt op een beperkte overeenkomst in activiteiten bin-

nen Concerncommunicatie. De mate van collectiviteit van de mindset is dus laag, zeker als dat wordt vergeleken met de centrale waardenlijn van de andere organisaties die onderdeel uitmaakten van het onderzoek. Dat geldt ook als we de HVM's vergelijken met de ladderings-onderzoeken die in Deel 1 zijn besproken.

Cultuurversterking is niet aan de orde, want er zijn geen nieuwe waardenlijnen toegevoegd, of hele waardenlijnen verdwenen. Er is alleen sprake van enkele nieuwe doel-middel relaties. Ook wijst niets op cultuurvernieuwing en dit kan worden afgeleid uit het feit dat de centrale waarde niet is gewijzigd. Een transformatie heeft dus op het cultuuronderdeel mindset niet plaatsgevonden.

In de onderstaande meer uitgebreide HVM's (verkregen door uit te gaan van een frequentie in doel-middel relaties van 4 of meer) blijken enkele kleinere verschuivingen waarneembaar.



Figuur 54 HVM Concerncommunicatie voor- en nameting (2), 20 respondenten, 4 dmr's of meer

Waarden zoals 'bestaansrecht', 'beeldvorming verbeteren', 'veiligheid' en 'vrijheid' zijn in de nameting verdwenen. De belangrijkste verschillen tussen voor- en nameting bestaan eruit dat organisatiewaarden zijn verdwenen (in wit aangegeven) en primaire proceswaarden (groen) sterker zijn vertegenwoordigd in de rechter HVM. Verder heeft 'democratie' aan centraliteit gewonnen. Ook in deze meer gedetailleerde HVM's lijken geen signalen waarneembaar van cultuurversterking of cultuurvernieuwing.

Opvallend is dat sommige waarden wel veel worden genoemd, maar dat de waardenladders die hiermee samenhangen, zodanig individueel zijn dat ze niet in de doel-middel relaties van de HVM zijn terug te vinden. Dat geldt bijvoorbeeld voor 'geluk' en 'betere samenleving' in de nameting, die los zijn komen te hangen van andere collectieve waarden. Ook in de voormeting zijn losse waarden waarneembaar.

Duidelijk is dat maatschappelijke en primaire proceswaarden de HVM's domineren. De blauwe bedrijfsmatige waarden en de rode personele waarden spelen slechts een beperkte rol in het denken van organisatieleden van Concerncommunicatie. Van een interne gerichtheid (een overwaardering van personele waarden) kan hier niet worden gesproken.

Uit dit ladderings-onderzoek wordt duidelijk dat in het denken binnen Concerncommunicatie een beperkte mate van collectiviteit bestaat. Daardoor wordt het veranderen van de collectieve mindset een moeilijkheid. Het lijkt eerder zo te zijn dat zich eerst een primair equilibrium moet vormen en vervolgens ontstaat pas de mogelijkheid deze mindset te transformeren naar een meer wenselijk geheel van waarden en overtuigingen.

Arena-analyse

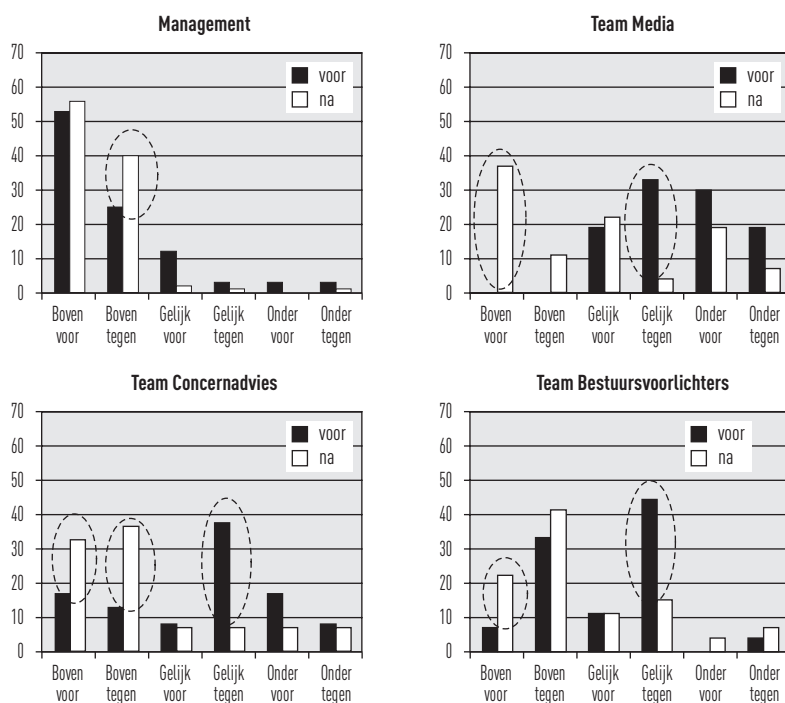
In deze analyse is respondenten met name gevraagd naar de drie waarden die het management het belangrijkste vindt om te versterken: 'resultaatgerichtheid', 'samenwerking' en 'openheid'.

Voor de arena-analyse van het management zijn 11 medewerkers in de voormeting en 9 in de nameting geïnterviewd. De grafiek van het team Media is tot stand gebracht door in beide metingen met 9 mensen te spreken. Voor Concernadvies ging het om 8 respectievelijk 9 respondenten en voor het team Bestuursvoorlichters zijn twee keer 9 interviews afgenomen. In alle gevallen was de respons 100%. Om de verschillen in aantallen respondenten te overbruggen, zijn in de onderstaande diagrammen percentages weergegeven.

In figuur 55 worden de percepties weergegeven die de vier teams van elkaar hebben. Uit de resultaten van de arena-interviews blijkt dat er aanmerkelijke verschillen zijn opgetreden tussen de voor- en nameting. De roodomcirkelde stavenparen geven de significante verschillen weer. Het criterium hiervoor is dat verschillen 15% of meer moeten bedragen.

Laten we beginnen met de bespreking van de uitvoerende teams, daarna komt het managementteam aan de orde.

In algemene zin geldt voor de drie uitvoerende teams dat zij een sterke vermindering laten zien in de gelijk-tegen positie, wat betekent dat zij zich in de ogen van hun collega's minder afzijdig opstellen. Het team Media gaat van 33 naar 4%, Concernadvies van 38 naar 7% en bij het team Bestuursvoorlichters is een vermindering te zien van 44 naar 15%.



Figuur 55 Posities binnen de arena: management en uitvoerende teams Concerncommunicatie

Daarbij komt dat al deze teams zich hebben versterkt in het boven-voor veld. Men toont zich meer zelfbewust en laat voorbeeldgedrag zien dat strookt met de gewenste waarden. Met name het team Media springt hierin uit. In de voormeting scoorde dit veld nog 0%, in de nameting 37%. Het team Concernadvies gaat van 16 naar 33% en de bestuursvoorlichters overbruggen een verschil van 6 naar 21%.

Daarnaast is het team Concernadvies sterker geworden in de boven-tegen positie. Men opponeert meer.

De uitvoerende teams stellen zich dus minder afzijdig op, laten voorbeeldgedrag zien, maar er is ook meer oppositie. Men is het niet met elkaar eens.

Juist op dit punt, de boven-tegen positie, heeft het beeld van het MT zich versterkt in de ogen van medewerkers. Concernadvies kwam van 13% en scoort in de nameting 36%. Het MT gaat op dit punt van 25 naar 40%.

Gesteld kan worden dat de arena is veranderd. Men is minder afzijdig van elkaar geworden, laat meer voorbeeld gedrag zien en opponeert ook vaker. De invloed van het management is sterker geworden, maar de voorbeeldrol die het heeft is diffuser geraakt. Er zijn spanningen ontstaan in de onderlinge verhoudingen. Mensen in de uitvoerende teams proberen

hun invloed te vergroten en opponeren meer. Dat gedrag was al in de voormeting bij de voorlichters te herkennen.

Repertoireanalyse

Uit het onderstaande overzicht wordt duidelijk dat het aantal gemeenschappelijke oplossingen beperkt is. Het aantal oplossingen is nagenoeg hetzelfde gebleven.

Een lichte toename is te zien bij het gemeenschappelijke oplossingsrepertoire voor de waarden 'resultaatgerichtheid' en 'omgevingsgerichtheid' (respectievelijk 'werk op tijd afhebben' en 'informatie met diensten uitwisselen'). Voor de waarden 'samenwerking', 'proactiviteit' en 'openheid' zijn in de beide metingen geen collectieve oplossingen gevonden. Ook wordt in de nameting geen collectief oplossingsrepertoire meer genoemd voor de waarde normbesef (elkaar aanspreken op het niet nakomen van afspraken).

	Voormeting	Nameting
resultaatgerichtheid	–	werk op tijd afhebben 4
samenwerking	–	–
openheid	–	–
oriëntatie op de gemeente Rotterdam	media over Rotterdam volgen 10 recreëren in de stad 6	media over Rotterdam volgen 12 recreëren in de stad 4
omgevingsgerichtheid	wonen in Rotterdam 4	contact zoeken met de diensten 7 informatie met diensten uitwisselen 4
proactiviteit	–	–
normbesef	aanspreken op gedrag 4	–

Figuur 56 Collectief oplossingsrepertoire Concerncommunicatie (4 of meer keren genoemd, 20 respondenten)

Conclusie is dat ook op het punt van het oplossingsrepertoire slechts een beperkte mate van collectiviteit bestaat binnen Concerncommunicatie. Het totale aantal oplossingen is iets toegenomen, maar niet op een zodanige wijze dat zich significante veranderingen hebben voorgedaan.

Samenvatting van de verschillen tussen voor- en nameting

De quickscan laat het beeld zien dat mensen niet tevreden zijn over de resultaatgerichtheid van de afdeling. Daarnaast wil men een veel strakker georganiseerde werkomgeving en een grotere mate van openheid in de onderlinge communicatie. Voor de resultaatgerichtheid en de gewenste strakke organisatie is in de nameting verbetering ontstaan, maar desalniettemin blijft het verschil tussen wens en werkelijkheid groot.

Dit beeld krijgt verdere invulling in de mindset-onderzoeken. Ook hiervoor geldt dat beperkte verschillen waarneembaar zijn tussen de voor- en nameting. Duidelijk wordt dat de mate van collectiviteit in het denken van mensen beperkt is. Dat geldt voor het aantal gemeenschappelijke waarden en ook voor overeenkomst in doel-middel relaties tussen waarden. Organisatiewaarden zijn in de nameting uit de collectieve mindset verdwenen. Verder zijn er enkele verschuivingen opgetreden. De doel-middel relaties 'informatie overbrengen' – 'veiligheid' en 'informatie overbrengen' – 'beter samenleving' bleken van belang in de voor-meting. In de nameting is de nadruk meer komen te liggen op de relatie tussen 'informatie overbrengen' en 'democratie'. In de HVM van de nameting heeft de waarde 'democratie' een centralere positie.

In de arena zijn duidelijke veranderingen opgetreden. Men is meer betrokken geraakt op elkaar, maar laat ook meer boven-tegen gedrag zien. Dat geldt ook voor het management. Men is het vaker niet met elkaar eens, zo lijkt het. De teams streven naar meer invloed en dat botst. De uitvoerende teams zijn meer zelfbewust geworden. Dat het management sterker stuurt naar de gewenste richting, wordt door medewerkers niet steeds begrepen.

In het oplossingsrepertoire van de afdeling herkennen we de beperkte mate van collectiviteit die we ook al zagen bij de mindset. Op de door het management gewenste waarden 'samenwerking', 'proactiviteit' en 'openheid', zijn geen gemeenschappelijke oplossingen ontstaan.

Terugblik op de intake

In de intake is gebleken dat de waarden 'resultaatgerichtheid', 'samenwerking' en 'openheid' in de ogen van het management versterkt moeten worden. Vooral de groep bestuursvoorlichters zou hun betrokkenheid bij de afdeling kunnen vergroten.

Uit de quickscan is naar voren gekomen dat voor de waarde 'resultaatgerichtheid' de grote afstand tussen de bestaande en wenselijke situatie is verminderd. In de mindset is nauwelijks meer ruimte gekomen voor bedrijfsmatige waarden. De analyse van het oplossingsrepertoire laat zien dat de training timemanagement enig effect heeft gehad.

De samenwerking is niet zozeer verbeterd, maar de leden van de afdeling stellen zich minder afzijdig op. Ook de voorlichters tonen een sterkere betrokkenheid.

Men wil graag meer openheid en dit is, zo blijkt uit de quickscan, in de nameting inderdaad toegenomen.

Verklaring van de delta's

De veranderingen in de arena duiden op het instabieler worden van de onderlinge verhoudingen. Een nieuwe arena dient zich aan. Beweging is ontstaan in de arena en kleine wijzigingen hebben zich voorgedaan in de mindset, maar van een cultuurverandering kan niet

gesproken worden. In de navolgende alinea gaan we in op gebeurtenissen en interventies die invloed hebben gehad op de cultuur. Begonnen wordt met het aanwijzen van correspondenties, qua impact en inhoud. Daarna komen opnieuw de 16 veronderstellingen uit Deel 1 aan de orde. Door patroonmatching en een groeiende opbouw van verklaringen ('explanation building') toe te passen, ontstaat een brug naar de eindconclusies van dit proefschrift. De opbouw in de verklaringen volgt een lijn die in het eerste deel is begonnen met de daar besproken theorie, uitmondend in de veronderstellingen aan het eind van Deel 1. Deze is vervolgens doorgegroeid in de bespreking van de twee andere deelstudies. Onder de titel 'Nadere explanation building' komt nog een aantal andere onderwerpen aan bod die niet kunnen worden meegenomen in de bespreking van de veronderstellingen.

Correspondentie

Er zijn gebeurtenissen aan te wijzen die van invloed zijn geweest op de mindset. Met name de verschuiving van de aandacht voor 'veiligheid' en 'betere samenleving' naar 'democratie' is waarschijnlijk toe te dichten aan de komst van het nieuwe college en niet aan managementinterventies. Deze gebeurtenis correspondeert zowel op impact als inhoud. Veiligheid is immers veel minder een issue bij het huidige college (bestaande uit PvdA, CDA, VVD en GroenLinks), dan bij zijn voorganger dat werd gedomineerd door Leefbaar Rotterdam. De invloed van deze gebeurtenis heeft een geleidelijk effect op de cultuur, dit vanwege het evolutionaire karakter.

Ook de verhuizing naar een kantoor buiten het stadhuis is een gebeurtenis die impactvol is geweest. Mensen zijn dicht bij elkaar komen te zitten en daarbij ook verder weg van de wethouders die zij ondersteunen. Het lijkt erop dat de nabijheid van collega's een groepsontwikkeling teweeg heeft gebracht. Er zijn meer onderlinge spanningen ontstaan, wat er waarschijnlijk op duidt dat de afdeling minder een verzameling van mensen en activiteiten is geworden en zich meer heeft ontwikkeld tot een groep. Eerst zal de groepsvorming moeten uitkristalliseren in een rangordening voordat een meer inhoudelijke richting gevonden kan worden. Er is sprake van een fase van 'storming' naar het ontwikkelingsmodel van Tuckman (1965). Als dit het geval is, gaat de transformatie die hier gaande is, niet over cultuurverbetering of -vernieuwing, maar over cultuurvorming. Betrekkingen in de arena moeten eerst bestendigen in een onderlinge rangordening, daarna kan de collectiviteit van de mindset en het oplossingsrepertoire toenemen.

Ook de interventie om in pijlverband te gaan werken en het 'ochtendgebed' vertonen, bezien vanuit de impact, een correspondentie. Evenals de verhuizing brengt dit mensen dicht bij elkaar. Medewerkers met onderling verschillende oriëntaties kunnen niet direct samenwerken, wanneer zij uitgaan van andere vanzelfsprekendheden en niet duidelijk is hoe de onderlinge invloedverdeling ligt. Waarschijnlijk hebben daarmee ook deze interventies bijgedragen aan de wijzigingen die zich in de arena voordoen.

Patroonmatching

Komen we nu toe aan de bespreking van de 16 veronderstellingen. Ook dit deelonderzoek biedt waardevolle informatie over hoe aangekeken moet worden tegen cultuurverandering en de details die daarin een rol spelen.

1. *Organisatieculturen zijn gericht te veranderen.*

In deze casus is de cultuur niet veranderd, maar door de inzichten die ook in dit en andere deelonderzoeken zijn ontstaan (zie de verdere bespreking van de veronderstellingen in dit hoofdstuk), wordt duidelijk dat ook politiek-bestuurlijke organisaties binnen bepaalde condities veranderbaar zijn. Daarmee is aangegeven dat in principe organisaties binnen alle drie de cultuurtypen getransformeerd kunnen worden.

2. *Een gedragsprobleem als uitgangspunt voor een cultuurtransformatie verheldert de veranderopgave.*

Door een scherper gedragsprobleem te formuleren had het management van Concerncommunicatie meer sturingsmogelijkheden gehad. Deze veronderstelling krijgt meer betekenis omdat het gedragsprobleem gebruikt kan worden als toetssteen bij de verschillende stappen en fasen van de transformatie. Vragen kunnen dan gesteld worden zoals: zijn de interventies voldoende om duurzaam het gedragsprobleem op te lossen? Is er een mindset ontstaan waardoor het aanvankelijke gedragsprobleem niet langer wordt gelegitimeerd? Is er een oplossingsrepertoire ontstaan dat het te veranderen gedrag verdringt?

3. *Gunstige voorwaarden zoals het bestaan van een verandercoalities, relevante gebeurtenissen of affaires zijn nodig voor een effectieve cultuurtransformatie.*

Evenals bij RNS is ook in deze casus sprake van ongunstige voorwaarden. De variëteit van het werk is zeer groot. Door de gerichtheid op de eigen taak is de uitwisseling tussen collega's beperkt. Daarbij komt dat voor een aantal taakgebieden, zoals bijvoorbeeld voorlichting, de contacten met de politiek zeer nabij zijn. Daardoor wordt er regelmatig ingebroken op agenda's en wordt de continuïteit van ingezette veranderingen, anders dan bij een uitvoerende overheidsorganisatie het geval is, gemakkelijk verstoord. Vanwege de prioriteit die wordt toegekend aan de politieke contacten zijn er twee bronnen van formele invloed: het management en het college van burgemeester en wethouders. Voor een gestructureerde aanpak van een cultuurtransformatie is dat een moeilijke uitgangspositie.

4. *Cultuurtransformatie start door verandering van minstens één cultuurlaag.*

Hoewel in deze casus nog geen sprake is van een transformatie is het wel opvallend dat de eerste veranderingen, overeenkomstig beide andere organisaties, in de arena

plaatsvinden. Hoewel cultuurverandering op termijn wel zal ontstaan als de arena tot een nieuw evenwicht is gekomen, wordt niet duidelijk welke richting de transformatie zal nemen en hoe lang de voltooiing van de cultuurverandering gaat duren.

5. *Confrontatie van de bestaande werkelijkheidsopvattingen speelt een belangrijke rol bij mindsetverandering.*

Mindsetveranderingen hebben zich nauwelijks voorgedaan binnen Concerncommunicatie. Het management kan zich de vraag stellen welke collectieve waarden bereikt kunnen worden door het vervullen van de waarde 'informatie verstrekken' en hoe deze waarde te koppelen is aan maatschappelijke waarden. Zo ontstaat een beeld van de gewenste centrale waardenlijn die kan worden uitgedragen door de leidinggevenden.

6. *Arenaverandering kan ontstaan door wisseling in het management, persoonlijke ontwikkeling van het zittende kader of door ruimte te geven aan een nieuwe garde.*

Een nieuwe garde is in opkomst, al is nog niet duidelijk wie daartoe zullen behoren. Onduidelijk is nog hoe de nieuwe arena zal uitpakken en wie de boventoon gaan voeren in de groepsrangordening.

7. *Gedragsverandering wordt gerealiseerd door het zoeken naar nieuwe oplossingen en verspreiding hiervan.*

Er is wel enige aanwijzing dat deze veronderstelling klopt. De cursus timemanagement heeft immers een nieuwe collectieve oplossing opgeleverd. De resultaatgerichtheid wordt bevorderd door het nieuwe collectieve oplossingsrepertoire 'werk op tijd af hebben'. Soortgelijke interventies (het bieden van concrete aanwijzingen) kunnen worden aangewend om een ruimer collectief oplossingsrepertoire te laten ontstaan.

8. *De onomkeerbaarheid van cultuurverandering wordt bewerkstelligd door een combinatie van arena- en gedragsverandering of arena- en mindsetverandering.*

Dit deelonderzoek heeft geen nadere resultaten opgeleverd over de onomkeerbaarheid van de cultuurtransformatie.

9. *Cultuurverbetering richt zich op gedragsverandering en cultuurvernieuwing op mindsetverandering.*

Op dit punt geven de resultaten van dit deelonderzoek geen nadere informatie.

10. *De keuze voor cultuurverbetering of -vernieuwing is van belang voor de proportionaliteit van de interventies.*

Het is waarschijnlijk dat de waarde 'informatie verstrekken' een constante zal blijven in deze organisatie die zich met communicatieactiviteiten bezighoudt. Wel kan deze waar-

de in andere waardenlijnen een inbedding krijgen. De cultuurverandering zal zich dus kunnen richten op een grotere mate van collectiviteit binnen de mindset. Waarschijnlijk zal eerst sprake zijn van aanvullende waardenlijnen (een cultuurverbetering), waarna ook de centrale waardenlijnen verder vorm krijgen (cultuurvernieuwing).

Voor de proportionaliteit geldt: de gebruikte interventies voor het op gang brengen van de gewenste cultuurverandering zijn te beperkt geweest in impact en inhoudelijke correspondentie.

11. *Beweging in het culturele equilibrium ontstaat mede door arenaverandering.*

Er is weliswaar sprake van een equilibrium in de vorm van een co-existentie, want de afdeling bestaat al langere tijd, maar de gezamenlijke cultuur heeft een beperkte collectiviteit. Nu de arenaverandering op gang is gekomen, ontstaat de vraag welke interventies aanvullend moeten plaatsvinden om de overgang naar een meer collectieve cultuur mogelijk te maken.

12. *De snelheid van de cultuurverandering is te beïnvloeden door interventies op de drie cultuuronderdelen, tussentijdse meting en bijsturing.*

Juist omdat het hier gaat om een politiek nabije organisatie is meting van wezenlijk belang. De kans is groot dat de gewenste cultuurverandering hier niet slaagt. Door regelmatig te meten en bij te sturen met nieuwe interventies kan optimaal gebruik worden gemaakt van externe gebeurtenissen die zich voordoen. Gekeken kan worden wanneer de dubbele sturing van politiek en management door omstandigheden op een lijn zijn te brengen. Als dit de basis vormt voor gerichte interventies, kan een belangrijk deel van de transformatie (arena- en mindsetverandering) in principe snel tot stand komen. Het is ook zeker mogelijk dat dit voorbij het punt gaat waarop geen terugval meer mogelijk is naar het oorspronkelijke equilibrium.

13. *Public service motivation (PSM) is een tekenend waardenpatroon voor overheidsorganisaties.*

Deze veronderstelling wordt bevestigd in dit deelonderzoek. Een belangrijk deel van de collectieve waarden in de mindset zijn maatschappelijke waarden. Het zijn eindwaarden in de HVM, die een legitimerende rol spelen voor het realiseren van de centrale waarde 'informatie overbrengen'.

14. *Verzakelijking van overheden (NPM) gaat gepaard met de introductie van bedrijfsmatige waarden in de mindset.*

In het denken van deze politiek-bestuurlijke organisatie spelen bedrijfsmatige waarden nauwelijks een rol. Alleen de waarde 'doelbereiking', verwant aan resultaatgerichtheid, wordt aangetroffen in de voor- en nameting. De politiek gevoelige processen waarmee

men bezig is, lenen zich niet voor productieachtige benaderingen. Waarden zoals 'effectiviteit', 'efficiëntie' of 'innovatie' zijn in deze omgeving weinig passend.

15. Cultuurtransformatie bij uitvoerende overheidsorganisaties en bedrijven verloopt langs dezelfde route. Voor politiek-bestuurlijke organisaties geldt een aangepast routeplan.

Stel dat de afdeling gelijksoortiger was in haar werkzaamheden en nabijheid van medewerkers al langere tijd was gerealiseerd. Als met andere woorden de collectiviteit van mindset en oplossingsrepertoire groter was geweest, dan roept dit de op vraag hoe het routeplan voor deze politiek-bestuurlijke cultuur eruit zou moeten zien. Een belangrijk deel van het antwoord is al aangegeven onder de veronderstellingen 10 en 11. De hoofdlijn van het routeplan kan hetzelfde zijn. De start van de transformatie is afhankelijk van timing. Er kan gebruik worden gemaakt van een externe gebeurtenis die gunstige voorwaarde creëert. In het voorbeeld van Concerncommunicatie kan een dossier worden aangegrepen dat opeens in de media alle aandacht krijgt en daarmee een bedreiging vormt voor de positie van de wethouders. Dat kan worden gebruikt om 'samenwerking' als collectieve waarde te promoten. Medewerkers uit verschillende teams kunnen voor enkele maanden dezelfde kamer gaan delen en de opdracht krijgen gezamenlijk steun te leveren aan de instandhouding van de positie van de wethouder. Een MT-lid zou dit tijdelijke team kunnen aansturen. Voorwaarde is wel dat het MT al moeten hebben geïnvesteerd in onderzoek naar de bestaande cultuur, het opstellen van een diagnose en het uitwerken van een interventieplan. Het tijdelijke team, dat toch minstens een half jaar bij elkaar zou moeten blijven, kan als pilot fungeren voor de cultuurverandering. Als de transformatie in dit team slaagt, kunnen leerresultaten worden omgezet in trainingsvormen om het ontwikkelde oplossingsrepertoire te verspreiden.

16. Een routeplan voor cultuurverandering bestaat uit: vaststelling van het gedragsprobleem, diagnose, creëren van gunstige voorwaarden en start, verdieping en verbreding middels interventies.

De algemene structuur van routeplannen kan hetzelfde zijn voor de verschillende cultuurtypen. Het verdient aanbeveling de fasen een andere invulling te geven. Allereerst lijkt het raadzaam de stappen gedragsprobleem – diagnose – gunstige voorwaarden samen te nemen tot een voorbereidende fase. De complexiteit van Concerncommunicatie (zoals de grote variëteit van werkzaamheden, afzijdigheid, politieke invloed, de beperkte begrenzing van de organisatie, hoe het management bekeken wordt) maakt duidelijk dat cultuuronderzoek is geboden om tot een goed inzicht te komen van de bestaande situatie. Onderzoek maakt het samenstellen van een interventiemix ook eenvoudiger. Door de eerste stappen bij elkaar te nemen ontstaat een vierdeling: voorbereiding, start, verdieping en verbreding.

De startfase, zo wordt duidelijk uit de drie deelonderzoeken, begint met een arenaverandering.

Samenvatting van de besproken veronderstellingen

Als in het kader van de explanation building alle veronderstellingen uit de drie de deelonderzoeken op een rij worden gezet, ontstaat het volgende beeld.

	bevestigd	verdient aanpassing	nader te onderzoeken
1. veranderbaarheid	X		
2. gedragsprobleem als uitgangspunt	X		
3. gunstige voorwaarden	X		
4. transformatie door een cultuuronderdeel		X	
5. mindsetverandering door confrontatie	X		
6. arenaverandering, drie mogelijkheden	X		
7. gedragsverandering door nieuwe oplossingen			X
8. onomkeerbaarheid		X	
9. verbetering door ander gedrag, vernieuwing door andere mindset		X	
10. proportionaliteit		X	
11. beweging door arenaverandering	X		
12. snelheid door interventies op drie onderdelen, meting en bijsturing	X		
13. PSM bij overheidsorganisaties	X		
14. NPM: bedrijfsmatige waarden in mindset	X		
15. twee routeplannen	X		
16. hoofdlijn routeplan	X		

Figuur 57 Overzicht veronderstellingen na drie deelonderzoeken

Opnieuw wordt een groot deel van de veronderstellingen in dit deelonderzoek bevestigd. In het voorgaande hoofdstuk is het idee ontstaan dat cultuurtransformatie meer vraagt dan de verandering van een cultuuronderdeel alleen en ook andere eisen stelt aan de invulling van een proportionele interventiemix. Dit wordt ook door dit deelonderzoek ondersteund. Deze veronderstellingen vragen dus om een aanpassing. De eerdere constatering over de onomkeerbaarheid van het veranderproces zijn door dit deelonderzoek niet gewijzigd.

Omdat ook in dit deelonderzoek geen sprake is van een voltooide gedragsverandering, kan niet met meer zekerheid dan in Deel 1 worden aangegeven hoe gedragsverandering tot stand kan worden gebracht. Dit is een punt voor nader onderzoek.

Nadere explanation building

Al eerder kwam de snelheid en inpasbaarheid van nieuwe waarden aan bod. Ook dit deelonderzoek levert verdere tekening op rond deze onderwerpen. Mogelijk kan ook een cultuurtransformatie bij politiek-bestuurlijke organisaties in korte tijd plaatsvinden. Timing speelt een rol en ook de overeenstemming in gerichtheid van het management en de politiek. Bestaat deze overeenstemming slechts voor kortere tijd, dan lijkt een cultuurtransformatie af te raden en kan men zich beter toelleggen op een geleidelijke verandering van de cultuur.

Over de inpasbaarheid van nieuwe waarden kan worden geconstateerd dat moet worden gewaakt voor cultuurvreemde, moeilijk inpasbare waarden. De kansen op een geslaagde cultuurverandering zijn sowieso minder groot dan bij andere cultuurtypen en elke poging daartoe kan daarom beter uitgaan van waardenveranderingen die bij andere politiek nabije organisaties zijn ontstaan.

Samenvatting

Het werd al in Deel 1 verondersteld: politiek-bestuurlijke organisaties zijn wat betreft cultuur moeilijker te veranderen dan uitvoerende overheidsorganisaties of bedrijven. Een eerste stap in cultuurtransformatie is tot stand gekomen. Er heeft zich binnen Concerncommunicatie een arenaverandering voorgedaan, al is die nog niet voltooid. Belangrijke factoren die de arena in beweging hebben gebracht, zijn de verhuizing naar een ander gebouw, de pijlerstructuur en het instellen van een gezamenlijke briefing elke ochtend. Daardoor zijn leden van de afdeling dichterbij elkaar gekomen dan voorheen het geval was. Dat heeft een nader proces van cultuurvorming in gang gezet. De arenaverandering betreft een proces van nadere rangordening en invloedverdeling tussen teams en individuen binnen de afdeling. Een bestendiging van de arena moet nog volgen.

Duidelijk is geworden dat arenaverandering de eerste stap is in de startfase van een cultuurtransformatie en dat maatschappelijke waarden tekenend zijn voor overheidsorganisaties. Maar arenaverandering is onvoldoende om een cultuurtransformatie in gang te zetten. Het geeft wel beweging, maar geen richting. Die moet komen van veranderingen in de mindset.

Cultuuronderzoek maakt duidelijk hoe de cultuur in elkaar zit en wat de culturele bedding is voor gedragsproblemen bij medewerkers waar het management mee kampt. Herhaald onderzoek maakt vorderingen in de cultuurverandering duidelijk, wat aanleiding kan geven tot het toepassen van nadere interventies.

Hoofdstuk 10

De ligging van het land: deelconclusies en rivaliserende verklaringen

Inleiding

In de bespreking van de deelonderzoeken is gebruik gemaakt van ‘explanation building’. Het is een term ontleent aan Yin (2003) en bedoelt de groei van een bouwwerk van verklaringen weer te geven. Geleidelijk groeiden zo in de besprekingen van elk deelonderzoek meer duidelijke ideeën over hoe cultuurverandering tot stand kan komen. Dit proces van explanation building is eigen aan het exploratieve karakter van een casestudy (dit promotie-onderzoek is zo’n soort studie), die theorievorming tot doel heeft. Casestudies kunnen niet, zoals statistisch onderzoek dat wel doet, leiden tot algemene uitspraken over de empirische werkelijkheid. Casestudies leiden tot theoretische uitspraken. De antwoorden, die in deze twee laatste hoofdstukken gegeven zullen worden, zijn dus vooral theoretisch van aard. Ze vragen om nadere toetsing met behulp van statistisch onderzoek.

Onder de term ‘deelconclusies’ uit de titel van dit hoofdstuk vallen verschillende zaken. Allereerst gaat het om de conclusies die uit empirische bevindingen kunnen worden getrokken, afgezet tegen de bevindingen uit Deel 1. Vervolgens vindt een vergelijking plaats tussen de drie organisaties. Eerst wordt hierbij ingegaan op het onderwerp organisatiecultuur en daarna op wat er te constateren valt over cultuurverandering. Als laatste komt een aantal thema’s aan bod. Thema’s die in het laatste hoofdstuk gebruikt zullen worden in de beantwoording van de vragen die in deze dissertatie centraal stonden.

241

In het tweede gedeelte van dit hoofdstuk wordt gezocht naar rivaliserende verklaringen voor de onderzochte fenomenen. Bekeken wordt of de onderzoeksresultaten steekhoudend zijn of zij niet beter kunnen worden geduid vanuit rivaliserende verklaringen. Door deze kritische beschouwing wordt de relatieve sterkte van de gepresenteerde ideeën getoetst.

Opbrengsten van het empirische onderzoek

De vergelijking tussen de veronderstellingen uit het theoretische Deel 1 en het empirisch onderzoek uit de voorafgaande hoofdstukken biedt vier mogelijke opbrengsten. Allereerst kunnen de uitkomsten een bevestiging vormen van eerdere veronderstellingen. Een tweede

mogelijkheid is dat resultaten aanleiding geven de ingenomen standpunten aan te passen, omdat de werkelijkheid van organisaties, die in verandering zijn, anders in elkaar zit dan gedacht. Een derde mogelijke uitkomst is dat de deelonderzoeken zaken aan het licht brengen die in het eerste deel nog niet zijn besproken. En tot slot kan het resultaat duidelijk maken dat nader onderzoek gewenst is, omdat het empirisch onderzoek onvoldoende informatie heeft opgeleverd.

Bevestigde veronderstellingen

Op een groot aantal punten is empirische bevestiging gevonden voor wat eerder werd verondersteld:

- Het is mogelijk gericht te sturen op cultuurverandering.
- Het nemen van een gedragsprobleem als uitgangspunt voor cultuurtransformatie is van belang voor het op koers houden van de verandering.
- Het al of niet bestaan van gunstige voorwaarden is van betekenis voor de voorbereiding van de cultuurtransformatie.
- Eerder aangegeven interventies zoals vervanging van het management, persoonlijke ontwikkeling van zittende managers of het opkomen van een nieuwe garde binnen de organisatie zijn van belang voor het laten ontstaan van een arenaverandering.
- Confrontatie van bestaande werkelijkheidsopvattingen spelen een belangrijke rol in het doorvoeren van een mindsetverandering.
- De arenaverandering bepaalt het in beweging brengen van het bestaande equilibrium.
- Mindsetveranderingen geven richting aan de cultuurtransitie.
- Voortgang in de cultuurverandering wordt mede verkregen door gebruik te maken van meting en bijsturing.
- Maatschappelijke waarden zijn een typerend onderdeel van de mindset van overheidsorganisaties.
- Verzakelijking van overheidsorganisaties is te herkennen aan bedrijfsmatige waarden in de mindset.
- Het routeplan voor cultuurverandering kent een duidelijke hoofdlijn; voor politiek-bestuurlijke organisaties gelden bijzondere specificaties.

Aanpassing vereist

Andere veronderstellingen over cultuurverandering uit Deel 1 verdienen een aanpassing. Ook dat is te zien als een opbrengst van het empirische onderzoek. Zo lijkt het bijvoorbeeld aannemelijk dat cultuurverandering langs de lijn arenaverandering – mindsetverandering verloopt. Alternatieve routes krijgen geen empirische ondersteuning. Eerdere veronderstellingen over het onderscheid tussen cultuurverbetering en cultuurvernieuwing zijn ook aan een wijziging toe. Er zijn ook in dit kader nog opmerkingen te maken over wat nodig is

om terugval naar het oorspronkelijke equilibrium te voorkomen. Dat blijkt meer te zijn dan eerder werd gedacht.

De gedachte dat cultuurtransformatie evengoed langs de lijn van arenaverandering – gedragsverandering zou kunnen verlopen als langs de lijn arenaverandering – mindsetverandering, vraagt om herziening. Het is aannemelijk dat de tweede lijn arenaverandering – mindsetverandering meer de hoofdlijn vertegenwoordigt. De arenaverandering, die nodig is om het bestaande evenwicht te verstoren, schept een situatie waarin nieuw collectief gedrag zich moeilijk kan vormen. Met de arenaverandering vindt er ook een wijziging van de groepsrangorde plaats, waarmee de instandhouding van nieuwe gedragsoplossingen wordt bemoeilijkt. De notie dat de cultuurtransformatie beweging en richting kan krijgen door een arenaverandering gevolgd door een gedragsverandering, lijkt daarmee minder plausibel.

Het idee dat cultuurverbetering iets principiëels anders zou zijn dan cultuurvernieuwing wordt verlaten. Cultuurvernieuwing betreft een omvangrijkere cultuurtransformatie dan cultuurverbetering. Het stelt daarmee andere eisen aan de proportionaliteit van de interventiemix die nodig is. Dit wordt in belangrijke mate mede bepaald door het al of niet bestaan van gunstige voorwaarden voor verandering en de kloof die door cultuurtransformatie overbrugd moet worden. Een ongunstige uitgangssituatie vraagt om meer impactvolle interventies.

Het bereiken van een punt waarop terugval naar het oorspronkelijke equilibrium niet meer mogelijk is, ontstaat allereerst door het bereiken van een arena- en mindsetverandering, maar er lijkt meer nodig. De onomkeerbaarheid wordt verzekerd door het doorvoeren van een structuurverandering of een herschikking van de medewerkers binnen de teams. Dit blijkt uit het deelonderzoek bij de CVOM, waarmee eerdere conclusies over het veranderproces bij de Belastingdienst worden ondersteund (zoals besproken in het eerste intermezzo en in hoofdstuk 4).

Onverwachte opbrengsten

De deelonderzoeken hebben ook onverwachte resultaten opgeleverd. Allereerst is het opmerkelijk dat arena- en mindsetveranderingen relatief snel kunnen verlopen. Snel is in dit geval binnen een half jaar.

Verder is duidelijk geworden dat nieuwe waarden die het management binnen de organisatie introduceert, soms in het geheel niet passen. De opname van nieuwe waarden is daarmee risicovoller dan het versterken van bestaande waarden.

Onvoldoende empirische informatie

Een laatste punt gaat over het bewerkstelligen van een gedragsverandering. De drie deelonderzoeken hebben hiervoor te weinig informatie opgeleverd. Wel wordt duidelijk dat gedragsverandering zal volgen op een arena- en mindsetverandering. De wijze waarop gedragsverandering tot stand komt, vraagt om vervolgonderzoek.

Overeenkomsten en verschillen in organisatiecultuur

De vergelijking van de resultaten uit de quickscan laten een opvallende overeenkomst zien tussen de drie onderzochte organisaties. In al deze gevallen is door het personeel de wens geuit dat de organisatie meer resultaatgericht wordt. Ook wil men dat het werk strakker wordt georganiseerd. Medewerkers uit de drie deelonderzoeken vinden dat hun organisatie te los is georganiseerd. Ze duiden waarschijnlijk op de wens naar meer zakelijkheid in de manier waarop het werk tot stand komt.

Er zijn ook verschillen aan te wijzen tussen de organisaties die onderscheidend zijn voor een bepaald type cultuur. De volgende punten gaan in op PSM, kenmerkende potentiële zwaktes, de effecten van de omgeving op de cultuur en arenaverschillen.

Bij de beide overheidsorganisaties CVOM en Concerncommunicatie spelen maatschappelijke waarden in de collectieve mindset een belangrijke rol. Dit strookt met de laddering-onderzoeken die in Deel 1 al aan de orde kwamen. Voor medewerkers binnen overheidsorganisaties spelen maatschappelijke waarden een wezenlijke rol. Deze waarden blijken afwezig te zijn bij het bedrijf RNS. Dit bevestigt het in de literatuur geopperde fenomeen van 'public service motivation' (zie Rainey (2003) en Steijn (2006)). Medewerkers van overheidsorganisaties ontleen aan het dienen van de publieke zaak een onderscheidende motivatie, die niet of in veel mindere mate te vinden is in het bedrijfsleven.

In de mindset van overheidsorganisaties kan een zwakte ontstaan. Personele waarden kunnen namelijk een te grote rol gaan spelen. Dit blijkt uit het onderzoek bij de CVOM en bleek al eerder uit het laddering-onderzoek bij de Parkeerdienst. Omdat veel overheidsorganisaties in een monopoliepositie verkeren, kan een tendens ontstaan waarin het personeel de eigen belangen voorop gaat stellen en verwijderd raakt van de maatschappelijke functie waarvoor de organisatie in het leven is geroepen. Daardoor kunnen personele waarden de positie van primaire proceswaarden gaan innemen binnen de HVM. Omdat veel bedrijven in een concurrentieveld opereren, wordt deze culturele situatie in het bedrijfsleven eerder afgestraft. Daarmee is de kans op deze cultuurzwakte kenmerkend voor overheidsorganisaties.

Het laddering-onderzoek bij RNS bevestigt het bestaan van de waardentrits 'omzet – winst – continuïteit' die specifiek is voor bedrijven. In dit geval krijgt de trits de vorm van 'produc-

ten verkopen' en 'dienstverlening' als middel om de 'bestaanszekerheid van RNS' te bereiken, wat weer een middel is voor het doel 'baanbehoud' (zie de resultaten van de nameting). Bij de beide overheidsorganisaties die een monopoliepositie innemen, is deze trits afwezig. De waardentrits is daarmee onderscheidend voor bedrijven, ervan uitgaande dat RNS op dit punt geen unieke positie inneemt. Een typische cultuurzwakte van bedrijven kan zijn dat concurrentieverhoudingen kunnen leiden tot zorg over het voortbestaan van de organisatie. De normale actiebereidheid kan dan bij medewerkers omslaan in reactiviteit. Eerder zagen we dit al bij het uitzendbureau. Dit patroon blijkt ook aanwezig bij RNS.

Een volgend punt is het verschil in arena, dat politiek-bestuurlijke organisaties onderscheidt van andere overheidsorganisaties. Voor Concerncommunicatie is een van de factoren waardoor cultuurverandering moeilijker tot stand te brengen is, de directe invloed van de politiek op het dagelijkse werk. Een gevolg hiervan is dat het management moeilijker gericht invloed kan uitoefenen. Medewerkers laten zich in hun agenda, aanwezigheid en aandacht leiden door een dubbele loyaliteit. Dit maakt de kans op collectief gedrag en denken minder groot dan bij de beide andere organisaties, waar de doelen en de aansturing duidelijker zijn en meer in elkaars verlengde liggen. Politiek-bestuurlijke organisaties hebben door de twee bronnen van sturing een andere arena dan de beide andere cultuurtypen.

In het geval van de CVOM is de politiek op afstand geplaatst en bestaat er anders dan bij Concerncommunicatie geen turbulente omgeving die mede het denken binnen de organisatie beïnvloedt. Daardoor wordt het potentiële effect van managementinspanningen groter. Dit kan gezien worden als een gunstige voorwaarde.

Cultuurverandering

Organisatieculturen zijn veranderbaar, zo tonen de ontwikkelingen bij de CVOM en RNS aan. Omdat de centrale vraag in deze studie zich toespitst op de wijze waarop een cultuur kan transformeren, is het onderzoeksontwerp zo ingericht dat de focus ligt op het achterhalen en verklaren van veranderingen. De volgende deelconclusies zullen worden gebruikt voor het formuleren van het routeplan voor cultuurverandering in het volgende hoofdstuk.

Gebeurtenissen

Gebeurtenissen buiten het bereik van het management hebben in alle drie de organisaties invloed gehad op de organisatiecultuur. Een onderscheid is hierbij aan te brengen in de manier waarop de omgeving doorwerkt in de cultuur. Er kan sprake zijn van een algemene invloed, omdat het algehele klimaat waarbinnen de cultuur opereert aan verandering onderhevig is. Het is ook mogelijk dat de omgeving directe invloed uitoefent.

Bij RNS kwam naar voren dat de waarde 'bestaansrecht' werd veroorzaakt door de omslag in het politieke denken over het nut van levensloopregelingen. Een algemeen effect is verder

zichtbaar geworden in het verdwijnen van 'veiligheid' als waarde in de collectieve mindset van Concerncommunicatie. De reden hiervoor is waarschijnlijk geweest dat Leefbaar Rotterdam geen onderdeel meer uitmaakte van het college van burgemeester en wethouders. De doorwerking van deze invloed bleek vertraagd te zijn. De collegewisseling had al plaatsgevonden in het jaar voorafgaande aan de voormeting, maar de waarde boette pas aan belang in ten tijde van de nameting (anderhalf jaar na de komst van het nieuwe college).

Het lijkt erop dat gebeurtenissen een directe rol kunnen hebben bij het in beweging brengen van het bestaande equilibrium. Voor de CVOM was dat de introductie van nieuwe primaire processen en daaraan gekoppeld de komst van nieuwe teams en de oprichting van de afdeling Kanton. Bij RNS is het uitblijven van nader politiek beleid aangegrepen om de aandacht te verleggen naar marktleiderschap. Voor Concerncommunicatie is de verhuizing belangrijk geweest voor het op gang komen van een arenaverandering.

Vorbereidingsfase

De complexiteit van de verschillende stappen die voorafgaande aan het toepassen van de interventies gestalte moeten krijgen zijn beter in een fase, de voorbereidingsfase samen te brengen. Daarmee wordt de eerdere gemengde indeling van ingrediënten van het routeplan in stappen en fasen meer consistent. De indeling gaat alleen nog in op opeenvolgende fasen in het veranderproces. Onderdelen van de voorbereiding zijn:

- het vaststellen van het gedragsprobleem dat als uitgangspunt en richtsnoer dienst gaat doen voor de cultuurtransformatie,
- onderzoek naar de bestaande cultuur om inzicht te verwerven in de relatie tussen het gedragsprobleem, en mindset en arena,
- in kaart brengen van de uitgangssituatie en het bestaan van al of niet gunstige voorwaarden voor de transformatie. Hierbij kan ook worden gekeken naar gebeurtenissen. Mogelijk kunnen die worden aangewend als legitimatie voor de verandering,
- samenstellen van een proportionele interventiemix.

Arena

Bij CVOM, RNS en Concerncommunicatie werd duidelijk dat een verschuiving in de arena van belang is voor het bewerkstelligen van een cultuurverandering. In de eerste twee organisaties werd de positie van het management versterkt, waarmee de invloed toenam en managers een voorbeeldfunctie kregen. Bij Concerncommunicatie zijn de arenaveranderingen geïnterpreteerd als een opmaat naar een meer collectieve cultuur, wat als cultuurvorming te karakteriseren is. Arenaverandering doet zich in het begin van de startfase voor. Arenaverandering brengt een beweging tot stand in het bestaande equilibrium.

Een goede uitgangspositie voor de verandering impliceert dat het management in een boven-voor positie komt te verkeren. Dat blijkt zowel voor de CVOM als RNS van betekenis te zijn geweest. Het houdt in dat leidinggevend, vanuit medewerkers gezien, een

voorbeeldrol vervullen. Het gaat er niet zozeer om dat het management zelf vindt dat ze model staat voor de gewenste cultuur, maar de perceptie van medewerkers is hiervoor van doorslaggevend belang. Bij Concerncommunicatie werd de inhoudelijke boodschap die het management uitzond niet voldoende verstaan. Medewerkers van de afdeling typeerden het gedrag van leidinggevendenden ook als boven-tegen gedrag. Men vond het niet stroken met de gewenste waarden, zoals competitief en vergelijkbaar met het gedrag dat veel collega's lieten zien. Boven-voor gedrag en eenheid van management is noodzakelijk als de leiding van een organisatie beweging wil realiseren in de bestaande cultuur.

Arenaverandering kan ontstaan door ander management aan te stellen (maar dat heeft zich niet voorgedaan in de onderzochte casus), persoonlijke ontwikkeling van MT-leden (RNS en CVOM), of het opkomen van een nieuwe garde (de grotere rol van teammanagers binnen de CVOM).

Mindset

Mindsetverandering kan direct volgen op de arenaverandering en geeft richting aan de transformatie. Gelet op de veranderingen die zichtbaar zijn geworden bij CVOM en RNS kan de verschuiving van mindset relatief snel totstandkomen.

Voor het verkrijgen van mindsetveranderingen is confrontatie nodig met de bestaande werkelijkheidsopvattingen. Confrontatie vervult twee functies: het doet oude denkbeelden wankelen en maakt ze daarmee los, en het geeft richting aan de nieuwe cultuur die moet ontstaan. Duidelijk moet worden dat bestaande denkbeelden niet meer houdbaar zijn gelet op de veranderende omstandigheden. Het ontstaan van een aanvullende waardenlijn rond 'marktleiderschap' bij RNS en de verschuiving van personele naar maatschappelijke waarden bij CVOM, moeten voor een belangrijk deel worden toegeschreven aan het confronterende optreden van het management.

Wanneer confrontaties effect hebben kan dit ertoe leiden dat de mate van collectiviteit in de mindset afneemt, zoals dat bij de CVOM het geval is geweest.

Inpasbaarheid van waarden

Uit de deelonderzoeken bij RNS en CVOM blijkt dat gekeken moet worden naar de inpasbaarheid van waarden, zoals neergelegd in de beschrijving van de gewenste cultuur. 'Flexibiliteit' is op rationele gronden belangrijk voor een operationele organisatie waarin grote volumes moeten worden verwerkt, maar het bleek niet te passen bij de opmaak van de bestaande cultuur. Het veronderstelt dat mensen los te maken zijn van hun team. De grote mate van collectiviteit bij de CVOM duidt er waarschijnlijk op dat mensen hun identiteit ontleenen aan het groepslidmaatschap. Meer flexibiliteit veronderstelt dat die identiteit wordt verlaten, hetgeen een majeure verandering zou inhouden. Inpasbaarheid speelt ook voor een waarde als 'proactiviteit'. Als die niet concreet gemaakt kan worden in een set gedragingen die als oplossingen dienen voor het realiseren van waarden, dan is het moeilijk om

deze waarde te versterken middels een cultuurverandering. Een check op de inpasbaarheid van te versterken waarden kan bijvoorbeeld ontstaan door deze concreet te maken in een simulatie.

Gedrag

De betrokken managers in de drie deelonderzoeken gebruiken vooral de waarden die zij willen versterken als uitgangspunt voor hun beoogde cultuurveranderingen. Een gedragsprobleem lijkt echter beter dienst te kunnen doen als start van een cultuurverandering. Dat is concreter dan het sturen op waarden. Toch spelen gedragsproblemen wel een rol in de overwegingen van het management. Bij de CVOM betrof dit de aandacht voor personele waarden onder het personeel die als te dominant werd beschouwd. Bij RNS ging het om een te hoge inactiviteit bij medewerkers die verantwoordelijk waren voor de verkoop van levensloopregelingen. Bij Concerncommunicatie was het management bezorgd om het gebrek aan timemanagement die de onderlinge samenwerking negatief beïnvloedde. Uitgaan van een gedragsprobleem biedt ook een richtsnoer in de verdere fasen van de cultuurverandering. Duidelijk moet worden wat de effecten zijn van het sturen op de gewenste mindset: gaat het eerdere probleemgedrag tegen, ontstaat er nieuw gedrag dat probleemgedrag verdringt, wordt er een arena gerealiseerd dat oud gedrag sanctioneert en nieuw gewenst gedrag bevordert.

In alle drie de gevallen blijkt het collectieve oplossingsrepertoire geen geschikt aangrijpingspunt is voor cultuurverandering. Het is eerder zo dat het repertoireverandering volgt op veranderingen in de arena en de mindset. De mate van collectiviteit in het oplossingsrepertoire neemt af bij de start van cultuurveranderingen. Gedragsveranderingen nemen daarom tijd. Gemeenschappelijkheid in het oplossingsrepertoire kan worden bevorderd door gerichte interventies toe te passen. Hierdoor kan de cultuurtransitie worden verdiept.

Om een gedragsverandering te bewerkstelligen is meer aandacht nodig voor concrete interventies, die gericht zijn op handelen, zoals instructie, het opzetten van pilots en trainingen.

Onomkeerbaarheid

Uit de ervaringen bij de CVOM is af te leiden dat een onomkeerbare verandering is ontstaan door te sturen op een verandering van arena en mindset, gekoppeld aan een structurele verandering in de vorm van een herschikking binnen de bestaande teams. Dit laatste zorgt ervoor dat oude verbanden, en daarmee oud gedrag en denken, zich niet konden herstellen.

Systeemgrenzen

Het bereiken van een cultuurverandering is gemakkelijker wanneer er duidelijke systeemgrenzen bestaan tussen de omgeving en de organisatiecultuur. Dit is een gunstige

voorwaarde die afwezig is bij politiek-bestuurlijke organisaties. Door de verhuizing van Concerncommunicatie zijn er duidelijker systeemgrenzen ontstaan, waardoor de mogelijkheid voor cultuurverandering lijkt te zijn vergroot.

Snelheid

Bij zowel bij de CVOM als RNS is in relatief korte tijd een belangrijke aanzet gegeven tot cultuurtransformatie. Hieruit kan worden geconcludeerd dat een kortdurende cultuurverandering mogelijk is.

De startfase van de cultuurverandering wordt afgerond wanneer terugval naar het oorspronkelijke equilibrium niet meer mogelijk is. Het veranderproces verschuift naar een gedragsverandering en het vinden van een nieuw equilibrium. Dat is bij de CVOM ontstaan.

Bij Concerncommunicatie neemt de cultuurverandering meer tijd. Dit bevestigt de veronderstelling dat politiek-bestuurlijke organisaties een ander routeplan vragen dan uitvoerende overheidsorganisaties of bedrijven. Als evenwel een snelle cultuurverandering mogelijk is en begrenzing ook voor politiek-bestuurlijke organisaties kan worden bevorderd, dan is ook voor dit cultuurtype een routeplan voor cultuurtransformatie te schrijven, waarmee ook voor dit cultuurtype gerichte cultuurverandering binnen handbereik komt.

Cultuurverbetering en cultuurvernieuwing

Cultuurverbetering, specifiek gericht op het versterken van bedrijfsmatige waarden in de collectieve mindset, blijkt goed haalbaar te zijn voor de CVOM en RNS. Interventies zoals aandacht voor medewerkers op dit punt, het aanreiken van gedragsalternatieven, een meer directieve stijl van leidinggeven en eenheid van management, lijken hiervoor afdoende.

Cultuurverbetering en -vernieuwing betreffen graduele verschillen en niet zozeer principiële, zoals eerder gedacht. Dit blijkt uit de deelstudie RNS. De eerdere notie dat cultuurverbetering een route volgt langs gedragsverandering en dat cultuurvernieuwing zich richt op mindsetverandering, verdient aanpassing. Bij RNS werd duidelijk dat de waarde 'marktleiderschap' de centrale positie van 'bestaansrecht RNS' aan het verdringen is. De nieuwe lijn rond 'marktleiderschap' lijkt aanvullend te zijn. Deze kan echter op termijn zo belangrijk worden dat de overtuiging postvat dat – ook in een stagnerende markt – er plaats is voor RNS. Voorwaarde is dan wel dat RSN de positie van marktleider weet in te nemen.

Rivaliserende verklaringen

Voordat toegekomen wordt aan de eindconclusies is het van belang de resultaten van deze promotiestudie tegen het licht te houden. In zijn boek geeft Yin (2003:113) een overzicht van de mogelijkheden om de uitkomsten van casestudies kritisch te beschouwen. Zijn beschouwing gaat uit van de gedachte dat de geboden verklaring niet de beste hoeft te zijn, maar verdronken kan worden door rivaliserende betekenissen. Het volgende overzicht geeft verschillende soorten verklaringen.

Type rivaliserende verklaring	Beschrijving of voorbeeld
Beperkt vakmanschap	
1. Toeval	Observaties en conclusies komen niet voort uit veronderstelde factoren, maar uit toeval
2. Zwakke validiteit	Bijvoorbeeld: instabiliteit, instrumentbouw, selectie, maturatie door leereffect
3. Onderzoekersvoorkeur	Andere onderzoekers zouden uitkomen op andere conclusies
Werkelijkheid zit anders in elkaar	
4. Andere factor	Niet de aangegeven interventie of gebeurtenis verklaart het effect, maar een andere
5. Bijkomende factor	Ook onvermelde factoren hebben bijgedragen aan de uitkomsten
6. Implementatiefactor	De aankondiging van de verandering is belangrijker dan de interventies
7. Rivaliserende theorie	Een andere theorie verklaart de uitkomsten beter
8. Superfactor	Een kracht buiten de begrenzing van het betekenskader is de verantwoordelijke factor
9. Maatschappelijke factor	Sociale bewegingen en niet een bepaalde interventie of gebeurtenis zijn bepalend

Figuur 58 Verschillende soorten rivaliserende verklaringen (naar Yin, 2003:113)

Door alle punten na te lopen, ontstaat een beeld van waar de zwaktes liggen in de gebruikte verklaring. Allereerst worden de drie punten besproken die te maken hebben met het wetenschappelijke vakmanschap. Toeval en validiteit hebben te maken met de gegevensverzameling. Alle andere rivaliserende verklaringen gaan in op de interpretatie van gegevens.

Toeval

Kan het zijn dat de data tot stand zijn gekomen door toeval en dat de interpretatie die daarna heeft plaatsgevonden, gebaseerd is geweest op drijfzand? Dat lijkt niet aannemelijk. Het belangrijkste argument hiervoor is dat er een voor- en nameting is uitgevoerd en dat gebruik is gemaakt van meerdere deelstudies. De kans op toevallige uitkomsten is bij een enkele meting bij een organisatie aanzienlijk te noemen, bij het onderzoeksontwerp dat hier is gekozen kan toeval nauwelijks een rol spelen in de patronen die zijn gevonden. Er is veel consistentie tussen de zes metingen (drie organisaties die tweemaal zijn gemeten) aangetroffen. Verschuivingen werden wel opgemerkt in de nameting, maar delen uit de voormeting blijken hetzelfde te zijn gebleven. Ook de vergelijking tussen de deelonderzoeken laat stabiliteit zien. In de arena zien we, bijvoorbeeld, veelal een bovengeschatte positie van het management. Dat mag vanzelfsprekend zijn, maar als verkregen resultaten onderhevig zouden zijn aan een grote mate van toeval, dan zou dit algemene beeld niet tot stand zijn gekomen. Bij de CVOM is naast het geheel van de organisatie, ook nog gemeten binnen een team. Dit om duidelijkheid te verkrijgen in hoeverre algemene verschuivingen ook binnen een team plaatsvonden. Ook daar wordt een consistent beeld aangetroffen.

Verder heeft de selectie van de respondenten met de nodige nauwkeurigheid plaatsgevonden. Vermeden is dezelfde mensen in de nameting te betrekken die meededen in de voormeting. Gekeken werd naar een goede vertegenwoordiging van verschillende functies, leeftijden en sexe. Toevallige uitkomsten zijn ook voorkomen door organisatieleden, die minder dan een half jaar in dienst waren, uit te sluiten van deelname aan het onderzoek. Door een voldoende omvang van de gebruikte deelpopulaties konden steeds uitspraken worden gedaan over de gehele organisatie. In de nameting is gebruik gemaakt van een andere representatieve deelpopulatie dan in de voormeting. Dit heeft geleid tot consistente uitkomsten waarmee de veronderstelling dat resultaten zijn terug te voeren op toevalligheden, wordt weersproken.

Zwakke validiteit

Validiteit heeft in algemene zin te maken met de mate waarin datgene wat wordt gemeten, ook daadwerkelijk is wat men wilde meten. De vraag is hier: Is de betreffende organisatiecultuur gemeten, of gaat het om iets anders? En: duiden de gevonden veranderingen op cultuurverandering of een ander fenomeen?

Om met de laatste vraag te beginnen: in het onderzoeksontwerp is gebruik gemaakt van meetmethoden die vanuit verschillende, maar niet rivaliserende theorieën tot stand zijn gekomen. Er bestaat consistentie tussen de opbrengsten van de quickscan en het geheel van de andere meetinstrumenten, die op cultuuronderdelen zijn gericht. Bij de CVOM werd vanuit de quickscan een cultuurverandering geconstateerd en dat gold ook voor de resultaten uit het andere deel van het toegepaste onderzoeksinstrumentarium. Bij de beide andere organisaties bleven er grote verschillen bestaan tussen de bestaande en de gewenste cultuur. Uit die deelonderzoeken bleek verder dat veranderingen wel waren ingezet, maar nog niet hadden geleid tot een definitief vertrek van het bestaande equilibrium.

Leereffecten (maturatie) die de onderzoeksresultaten kunnen contamineren, hebben zich niet of nauwelijks kunnen voordoen, omdat in de nameting is gekozen voor een andere deelpopulatie. Het is zeer waarschijnlijk dat ook voor de respondenten van de nameting de onderzoeksmethoden nieuw waren.

Komen we op het punt van de instrumentbouw. De constructvaliditeit is gediend met een directe doorvertaling van de ontwikkelde modellen in het onderzoeksinstrumentarium. Er is geprobeerd te voldoen aan een hoge mate van interne validiteit door samenhang te brengen in het cultuurmodel en expliciet geformuleerde verklaringswijzen (correspondentie, patroonmatching, explanation building) toe te passen.

Een kanttekening is echter te maken bij de validiteit van een van de onderzoeksinstrumenten. Dit betreft het onderzoek naar het oplossingsrepertoire. Hiermee is minder ervaring opgebouwd dan met de andere meetmethoden en daarom is het de vraag of het instrument daadwerkelijk gedrag in organisaties meet.

Repertoireanalyse, een onderzoek naar het collectieve oplossingsrepertoire van organisatieleden, is in deze studie voor het eerst gebruikt. De constructvaliditeit is waarschijnlijk voldoende, omdat de bouw van deze onderzoeksmethode direct samenhangt met de eerdere theoretische redeneringen. Met name is gekeken naar de waarden die door het management tijdens het intake-gesprek als belangrijk zijn geoordeeld. Betekenis is ontleend aan veranderingen in aantal groter of gelijk aan 2. Verder is het totaal van de oplossingen in ogenschouw genomen. Getoetst is of deze in aantal toe- of afgenomen zijn, hetgeen een maat is voor de collectiviteit.

Een derde punt betreft het geheel niet voorkomen van oplossingen voor gewenste waarden in het collectieve oplossingsrepertoire. Voor deze drie punten kan gezegd worden dat de onderzoeksresultaten stabiliteit vertonen. De meest resultaatgerichte van de drie onderzochte organisaties is RNS, zo blijkt uit een vergelijking van de logboeken. RNS vertoont ook de meeste oplossingen op het gebied van resultaatgerichtheid. Dit duidt op stabiliteit. De conclusie dat het vestigen van collectieve oplossingen langer duurt dan mindsetverandering, komt overeen met de bevindingen bij het uitzendbureau, die in hoofdstuk 4 zijn besproken.

Toch had een extra meting op het gebied van gedrag, bijvoorbeeld een meting waarbij organisatieleden zouden worden bevraagd op het gedragsrepertoire dat zij bij hun collega's waarnemen, belangrijk kunnen zijn voor de versterking van de interne validiteit. Omdat echter is uitgegaan van de uitkomsten die het meest stabiel zijn gebleken, is het onwaarschijnlijk dat de resultaten niet valide zouden zijn.

Onderzoekersvoorkeur

Het derde punt dat Yin heeft genoemd bij de ambachtelijkheid waarmee casestudies zijn uitgevoerd, heeft te maken met het subjectieve oordeel van de onderzoekers die kunnen doorklinken in de uitkomsten en conclusies. De vraag hierbij is of andere onderzoekers tot andere conclusies zouden zijn gekomen. Tegen de subjectiviteit zijn wel wat verzekeringen af te sluiten, al kan de voorkeur van de onderzoeker (omdat het om sociale wetenschap gaat en deze dissertatie een inductieve verkenning betreft) niet worden uitgesloten. Dat vormt een blijvende zwakte.

Meerdere belemmeringen voor onderzoekervoorkeur zijn ingebouwd in dit onderzoek. Allereerst is er een strikte scheiding toegepast tussen de verzameling van gegevens en de interpretatie daarvan. Voor het eerste waren de studentonderzoekers verantwoordelijk, voor het tweede de promovendus. De dataverzameling werd in koppels opgepakt, wat individuele subjectiviteit tegengaat. De koppels zijn beiden betrokken geweest bij de voormeting van het RNS-onderzoek. De nameting is in dat deelonderzoek uitgevoerd door een van de koppels. Vanwege de stabiliteit van de RNS-uitkomsten, is er geen reden om aan te nemen dat een te grote subjectiviteit aan ieder van de koppels moet worden toegeschreven.

Blijft over de interpretatie van de gegevens. Ook daartegen is een barrière opgeworpen, doordat de interpretaties en conclusies zijn beoordeeld door de beide promotoren en een leesgroep.

Komen we nu toe aan de bespreking van de andere mogelijke verklaringen. Het gaat hierbij om verklaringen die erop duiden dat de wereld anders in elkaar zit dan door de geopperde betekenissen worden verwoord.

Andere werkzame factor

We zijn uitgegaan van de gedachte dat impactvolle gebeurtenissen en interventies verantwoordelijk zijn voor grote verschuivingen. Ook is gekeken naar inhoudelijke correspondentie. Meer maatschappelijke waarden in de nameting van de CVOM worden zo toegeschreven aan inhoudelijke bijdragen van het management. Onderliggend hierbij is de veronderstelling dat een dergelijke verandering niet vanzelf kan ontstaan. Veranderingen moeten dus een oorzaak hebben. Voor de verklaring van veranderingen is gebruik gemaakt van deze beide vormen van correspondentie (impact en inhoud). Zover als kan worden nagegaan is deze logica strikt toegepast.

Verder zouden er nog factoren kunnen zijn die aan de aandacht van de onderzoekers is ontsnapt. Ook die kans is gering, omdat de onderzoekers veel aanwezig waren bij de betrokken organisaties en contact onderhielden met meerdere medewerkers en leidinggevenden. Observaties noteerden zij in het logboek. Het is daarmee onwaarschijnlijk dat er andere werkzame factoren zijn aan te wijzen dan gemeld.

Onvermelde bijkomende factor

Ook hier speelt correspondentie een rol. Gekeken is naar alle gebeurtenissen en interventies die door hun impact en inhoud in aanmerking komen voor een verklarende factor. Dat zal dus niet het probleem zijn. Onduidelijk is wel wat de belangrijkste factor is. Het kan bijvoorbeeld zijn dat de verschuiving binnen de mindset bij de CVOM volledig op het conto komt van de signaalwerking van de interventie die eruit bestaat dat contracten niet worden verlengd als mensen onvoldoende functioneren. Ook dit kan duiden op een zwakte binnen de gevolgde verklaringen.

Implementatiefactor

Het is niet waarschijnlijk dat de aankondiging van een cultuurverandering gevolgd door een cultuuronderzoek, verantwoordelijk is voor de geconstateerde verschuivingen. De voorde-
ringen in het transitieproces blijken uiteenlopend als we de drie organisaties beschouwen. Die variëteit zou niet kunnen optreden als het voornemen van het management om een cultuurverandering door te voeren, op zichzelf de kritische factor voor veranderingen zou zijn.

Rivaliserende theorie

Uitgaande van de bestaande theorieën komen we terug bij de splitsing tussen de antropologische en de managementschool. De antropologische school biedt geen rivaliserende theorie voor de binnen deze dissertatie gevonden uitkomsten en conclusies, omdat ze niet uitgaat van de veranderbaarheid van culturen. Deze stroming is weliswaar rivaliserend te noemen, maar dat betreft het verschil in gekozen uitgangspunten.

Binnen de managementschool is Schein de voornaamste theoreticus. Zijn theorie is niet rivaliserend, omdat de hier geboden modellen en daarop volgende onderzoeken, voortbouwen op deze auteur.

Resteert de vraag op welke manier andere stromingen binnen de managementschool de gegevens zouden interpreteren. De Caluwé en Vermaak (2002), bijvoorbeeld, gebruiken andere categorieën voor het denken van mensen in organisaties. Dat leidt tot een ander onderzoeksinstrumentarium, in lijn met de theorie die zij hebben ontwikkeld. Het uitwerken van een rivaliserende verklaring van de onderzoeksgegevens op basis van bijvoorbeeld de theorie van De Caluwé en Vermaak, moet wel leiden tot een wankel logica, omdat de uitkomsten verwoord zijn in termen die passen bij de in deze studie ontwikkelde modellen. Als de redenering vanuit het perspectief van een andere managementtheorie wordt gevolgd, dan ontstaat er een kink in de argumentatieketen. Dit argument geldt ook voor het werk van andere managementtheoretici.

Blijft over de mogelijkheid dat op basis van de gepresenteerde gegevens een nieuwe rivaliserende verklaring wordt gegeven. Die mogelijkheid is natuurlijk altijd aanwezig, maar is voor anderen weggelegd. Zo'n exercitie valt buiten het bestek van deze studie.

Superfactor

Het verdwijnen van 'veiligheid' uit de mindset in de nameting van Concerncommunicatie is toegeschreven aan de veranderde omgeving. De wisseling van politieke kleur in het college heeft een heel andere wind doen waaien in het Rotterdamse stadhuis. Dit is een omstandigheid die niet in het logboek terecht is gekomen, maar door algemene kennis van de lokale situatie wel een rol heeft kunnen spelen in de gebruikte verklaring. Het effect van de collegewisseling is een superfactor. Er is in deze studie geen onderzoek gedaan naar ontwikkelingen in de verdere omtrek van de betrokken organisaties. Het is dus mogelijk dat superfactoren een rol hebben gespeeld. Ze vallen evenwel buiten het bestek van deze studie.

Maatschappelijke factor

Verzakelijking van organisaties is een algemeen verschijnsel. Zelfs bedrijven als de RNS willen bewuster bezig zijn met bedrijfsmatige waarden. Als algemeen maatschappelijke tendensen verantwoordelijk zijn voor de geconstateerde veranderingen, dan levert dat een rivaliserende verklaring op. De veranderingen bij de CVOM weerspreken dit echter. Maat-

schappelijke tendensen leiden tot geleidelijke, evolutionaire veranderingen van de culturen in organisaties. De veranderingen bij de CVOM zijn relatief snel tot stand gekomen. Mogelijk speelden maatschappelijke tendensen als bijkomende factor een rol, maar dat zou dan voor alle organisaties moeten gelden. Consequentie zou zijn dat alle organisaties binnen het onderzoek op dit punt in transitie hadden moeten komen. En dat is niet het geval gebleken.

De bespreking van de mogelijke rivaliserende verklaringen overziende, kan worden geconcludeerd dat de hier gebruikte verklaringen een aantal zwaktes vertonen. Deze liggen op verschillende terreinen: de validiteit van het repertoireonderzoek, de zwakke objectiviteit van sociaal wetenschappelijk onderzoek dat een bredere geldigheid heeft en de mogelijkheid dat er onvermelde superfactoren in het spel zijn. De ingebakken subjectiviteit van dit soort onderzoek is van deze drie de belangrijkste. Van het repertoireonderzoek is alleen het stabiele gedeelte gebruikt en de kans dat superfactoren een sterkere verklaringen zouden opleveren, lijkt klein.

Blijft over het karakter van sociaal wetenschappelijk onderzoek. In deze studie is gebruik gemaakt van inductie. Een of enkele voorbeelden werden gebruikt om tot theoretische veronderstellingen te komen. De studie heeft een verkennend karakter. Dat geldt ook voor de gebruikte verklaringen. Het kan zijn dat nieuw onderzoek tot sterkere verklaringen leidt. Maar binnen de beperkingen van deze studie, lijken er geen rivaliserende verklaringen te zijn die de gebruikte verklaringen kunnen verdringen. Ook nieuw onderzoek dat de verklaringen van deze studie zullen verdringen, zal in dat opzicht niet rotsvast zijn.

Hoofdstuk 11

Einder: eindconclusies en vergezichten

Inleiding

De titel van de dissertatie is ingegeven door het exploratieve karakter van deze studie. Het betreft een zoektocht naar een betere theorie over cultuur en cultuurverandering, een verkenning in goeddeels onbekend terrein. Vandaar ook de veelvuldige geografische verwijzingen die zijn gebruikt. Deze studie past binnen de managementschool, een van de toonaangevende wetenschappelijke stromingen die cultuur en cultuurverandering onderzoekt. Schein (1992, 1999, 2000) is de voornaamste representant van deze school. Binnen de managementschool behoort hij tot de essentialisten, de theoretici die op zoek zijn naar de kern van organisatieculturen. Dit gaat ervan uit dat het aanbrengen van wijzigingen in de kern, een verandering van de totale cultuur zal opleveren. Ook het begrip 'kern' heeft daarom een plaats gekregen in de titel. Dit proefschrift probeert verder te reiken dan Schein. Het tracht cultuur en cultuurverandering meetbaar te maken en inzichten te vergaren over doorslaggevende interventies binnen de context van opeenvolgende veranderfasen.

Terugblikkend vanaf het hoogste punt van de afgelegde zoektocht zijn er diverse mijlpalen gepasseerd: aanleidingen voor een verkenning van cultuur en cultuurverandering, bestaande theorieën, mogelijkheden voor verdere theorievorming en modelontwikkeling. Dit alles mondt uit in een aantal theoretische veronderstellingen, de bouw van een meetinstrumentarium, het toepassen van het instrumentarium bij drie organisaties, het testen van de veronderstellingen en tenslotte de bespreking van de onderzoeksresultaten.

Het is nu tijd voor het trekken van eindconclusies. Er wordt teruggeblikt op het werk van Martin (2002) en Schein (2000) die als vertrekpunt van een theoretische verkenning en empirisch onderzoek hebben gefungeerd. Met de resultaten wordt een antwoord gegeven op de vraagstelling die het vertrekpunt vormt van deze studie.

Aansluitend wordt ingegaan op de wetenschappelijke opbrengst van deze dissertatie.

Tot slot zullen enkele vergezichten passeren. Het gaat hierbij om toepassingsmogelijkheden die zijn ontleend aan de inzichten uit deze studie.

De opbrengsten van deze promotiestudie zijn vooral theoretisch van aard. Het beperkte aantal organisaties dat is onderzocht, geeft geen algemene regels, geen definitief uit-

sluitsel over hoe alle organisaties benaderd moeten worden voor wat betreft cultuur en cultuurverandering. De theoretische opbrengsten geven wel de mogelijkheid tot verdere empirische toetsing. Uit de bevindingen zijn verwachtingen af te leiden, die aangelegd kan worden tegen de werkelijkheid van organisaties, waardoor er algemeen geldende uitspraken kunnen ontstaan.

Voortgaan op het gedachtegoed van Martin en Schein

Martin (2002) leert ons dat de culturele werkelijkheid van organisaties complex, gelaagd en ambigue is. Beschrijvingen van culturen zijn daarom een moeilijke, uitdagende onderneming en kunnen alleen bij benadering recht doen aan alle uitingvormen en eigenheden van een organisatiecultuur. Martins ideeën zijn weliswaar interessant, maar niet passend als uitgangspunt om te komen tot een theorie over cultuurverandering. Zij ziet het beschrijven van culturen als haar voornaamste wetenschappelijke doel. Culturen worden vanuit hun contextgebondenheid beschreven. De nadruk ligt daarmee op individuele cultuurbeschrijvingen. Als gevolg van dit uitgangspunt heeft het ontwikkelen van een meer algemene theorie over de constituerende onderdelen van organisatieculturen niet haar aandacht. Daarom zijn de ideeën van Martin niet geschikt voor de zoektocht naar algemene noties over cultuurverandering. Haar werk is evenwel van belang, omdat het de moeilijkheid van theorieontwikkeling rond cultuur en cultuurverandering aangeeft. Dit idee wordt in gedachte gehouden bij het aangaan van de uitdaging die deze dissertatie inhoudt.

Schein (2000) ziet cultuur als een aspect van een organisatie en gaat ervan uit dat culturen kunnen worden veranderd. Zijn wetenschappelijk werk is vooral gericht op het begrijpelijk maken van organisatieculturen. Een beter begrip onder managers kan leiden tot cultuurverandering, zo is zijn veronderstelling. Voor het verkrijgen van inzichten in culturen gebruikt hij een cultuurmodel. Dit model kent beperkingen op twee gebieden. Allereerst biedt het te weinig ruimte voor de invloed die de groepsdynamica heeft op het reguleren en in stand houden van de bestaande cultuur en ten tweede gaat Schein niet in op het meten van cultuur en cultuurverandering. Inzicht in de werking van groepen is belangrijk om de dynamiek, die zich binnen culturen afspeelt, te kunnen begrijpen. Het meetbaar maken van cultuur is relevant om gefundeerd te komen tot een veranderaanpak. Herhaalde metingen maken duidelijk hoever de verandering is gevorderd en welke nadere inzet van interventies nodig is om de verandering op koers te houden.

Verderop in dit hoofdstuk – bij het onderdeel ‘wetenschappelijke vorderingen’ – zal nader worden ingegaan op de theoretische ontwikkelingen, die in navolging van Schein in deze studie zijn ontstaan. Nu volgt een bespreking van wat het zwaartepunt is van dit laatste hoofdstuk.

Beantwoording van de vraagstelling

In het eerste hoofdstuk is de vraagstelling geformuleerd die leidend is geweest voor de opbouw van dit boek. Deze vraagstelling bestaat uit vijf vragen gericht op cultuur, cultuurtypen, meting, cultuurverandering en factoren die de verandering bepalen. Deze vragen zullen in de volgende alinea's worden beantwoord.

1. Waaruit bestaat een organisatiecultuur?

Het antwoord op deze vraag is in de vorm van een cultuurmodel al voorafgaand aan het empirische deel van deze promotiestudie verkregen. Het cultuurmodel is het uitgangspunt geweest waarop de verkenning van de andere vraagstukken zich heeft gebaseerd.

Een organisatiecultuur bestaat uit drie te onderscheiden onderdelen die met elkaar een geheel vormen: gedrag, groepsarena en mindset, waarbij de mindset de kern van de cultuur uitmaakt. In de mindset bevinden zich waarden en overtuigingen, waarmee organisatieleden hun wereld beschouwen en beoordelen. De groepsarena van een organisatie wordt gevormd door de onderlinge betrekkingen die personen en groepen met elkaar onderhouden. Invloedverdeling, voorbeeldwerking en navolging spelen hierbij een belangrijke rol. De arena reguleert het denken en doen binnen een organisatie. De arena heeft daarmee een bestendigende en begrenzendende werking op de beide andere cultuuronderdelen. Afwijkende overtuigingen en gedragingen kunnen ertoe leiden dat organisatieleden een lagere positie in de groepsrangordening gaan innemen. Gedrag in organisaties kan worden opgevat als een oplossing voor het realiseren van waarden, voor wat men belangrijk vindt. Gedrag wordt gelegitimeerd door de mindset.

Deze drie cultuuronderdelen vormen met elkaar een systeem dat in contact staat met de omgeving. Het cultuursysteem tendeeft naar een equilibrium of bevindt zich in die toestand. Het gevolg is dat als in een van de cultuuronderdelen een wijziging optreedt, de gehele cultuur verandert. Ook veranderingen in de omgeving kunnen een cultuurverandering op gang brengen. De organisatiecultuur zal zich dan moeten aanpassen aan nieuwe omgevingseisen om te kunnen overleven. Veranderingen in het contact met de omgeving brengen ook een geleidelijk proces van interne integratie op gang, zodat er een nieuw equilibrium zal ontstaan. Evolutionaire cultuurverandering is eigen aan iedere cultuur. Alle organisatieculturen spelen in op veranderende eisen uit de omgeving.

2. Hoe is een cultuurverandering te realiseren?

Als een cultuur bestaat uit de onderdelen gedrag, arena en mindset, die met elkaar in een evenwichtstoestand verkeren, dan ontstaat cultuurtransformatie door het gericht veranderen van ieder van deze onderdelen uitmondend in een nieuw equilibrium. In hoofdstuk 4 werden meerdere verandertrajecten met elkaar vergeleken. Daaruit werd geconcludeerd dat de startfase van de verandering te maken heeft met het definitief verlaten van het bestaande equilibrium. Na de deelonderzoeken ontstaat een fasemodel dat het routeplan

voor het bereiken van een cultuurverandering genoemd is. Het routeplan bestaat uit vier fasen: voorbereiding, start, verdieping en verbreding.

Het routeplan begint met een voorbereidingsfase. In deze fase wordt aandacht besteed aan welk gedrag verandering verdient, cultuuronderzoek, de analyse van de bestaande uitgangssituatie en de keuze van interventies die zal worden gebruikt.

De voorbereiding neemt een aanvang met het duidelijk benoemen van het gedragsprobleem en het voornemen dit probleem op te lossen door het realiseren van een cultuurverandering. Het oplossen van het gedragsprobleem doet dienst als een richtsnoer in alle verdere fasen van de cultuurverandering.

De volgende stap in deze fase is onderzoek. Een meting met behulp van het binnen deze studie ontwikkelde instrumentarium, geeft inzicht in de samenhang tussen het gedragsprobleem, de collectieve mindset en de groepsarena. Daardoor krijgt het gedragsprobleem een bredere context en kan het gedrag besproken worden in termen van een cultuurprobleem.

Belangrijk voor een goede voorbereiding is het in kaart brengen van al of niet gunstige voorwaarden voor de verandering. Het kan zijn dat externe factoren belangrijk zijn voor de instandhouding van de cultuurproblemen. Er kunnen zich gebeurtenissen voordoen die aangewend kunnen worden om de cultuurtransformatie te legitimeren.

De laatste stap in de voorbereiding is het kiezen van interventies die nodig zijn om de verandering in de drie cultuuronderdelen te realiseren. Proportionaliteit is hierbij van belang. Als de voorwaarden voor verandering ongunstig zijn, zal er gekeken moeten worden naar meer impactvolle interventies. In principe is een grote verscheidenheid aan interventies mogelijk. Leidend voor de keuze is het verwachte resultaat van de interventie. Voorbeelden van interventies komen aan de orde in de bespreking van de volgende fasen. Ook wordt gekeken naar gebeurtenissen die zich voordoen en of deze als legitimering zijn aan te wenden voor de verandering.

De startfase, de tweede fase van het routeplan, begint met een verandering van de arena. In veel gevallen verkeert het management te weinig in een positie om goed sturing te geven aan de verandering. Daarom is een arenaverandering als eerste aan de orde, zo lijkt het. Deze kan op drie manieren ontstaan: het management – of delen daarvan – wordt vervangen, leden van het management maken een persoonlijke ontwikkeling door of een nieuwe garde binnen de organisatie staat op. Lagere leidinggevenden of medewerkers binnen de organisatie krijgen in dit laatste geval een prominentere positie binnen de arena. Het niet kunnen vervullen van een voorbeeldrol door het management, gecombineerd met een te geringe invloed, beperken de kans op een geslaagde cultuurverandering. Vooral de perceptie van invloed en voorbeeldgedrag onder het personeel is hierbij belangrijk.

Arenaveranderingen hebben mede als functie dat de cultuur uit het bestaande equilibrium loskomt. Dit kan bijvoorbeeld ontstaan door een verhuizing, een wisseling in de teams of het sterker positioneren van afdelingen die meer dan andere direct bijdragen aan het primaire proces. Arenaveranderingen hebben tot doel beweging te brengen in het bestaande cultuurele evenwicht.

Als het management een voorbeeldrol vervult en de bestaande evenwichtstoestand in beroering is gebracht, kan een start worden gemaakt met de mindsetverandering. Deze ontstaat door betrokkenen te confronteren met denkbeelden die hun bestaande werkelijkheidsopvattingen in twijfel brengen. Dat hoeft niet alleen te gebeuren door interventies van het management. Ook externe gebeurtenissen en de daaruit voortvloeiende interne gevolgen kunnen worden aangegrepen voor een verhaal, waarin duidelijk wordt dat tot dan toe geldende overtuigingen niet meer stroken met de actuele werkelijkheid. De inhoudelijk wenselijke voorbeeldrol van het management, zij zijn de nieuwe cultuurdragers, zorgt op dit punt in de startfase voor gerichte verschuivingen in de collectieve mindset. Mindsetveranderingen hebben evenals het voorbeeldgedrag van leidinggevenden tot doel richting te geven aan de cultuurtransformatie.

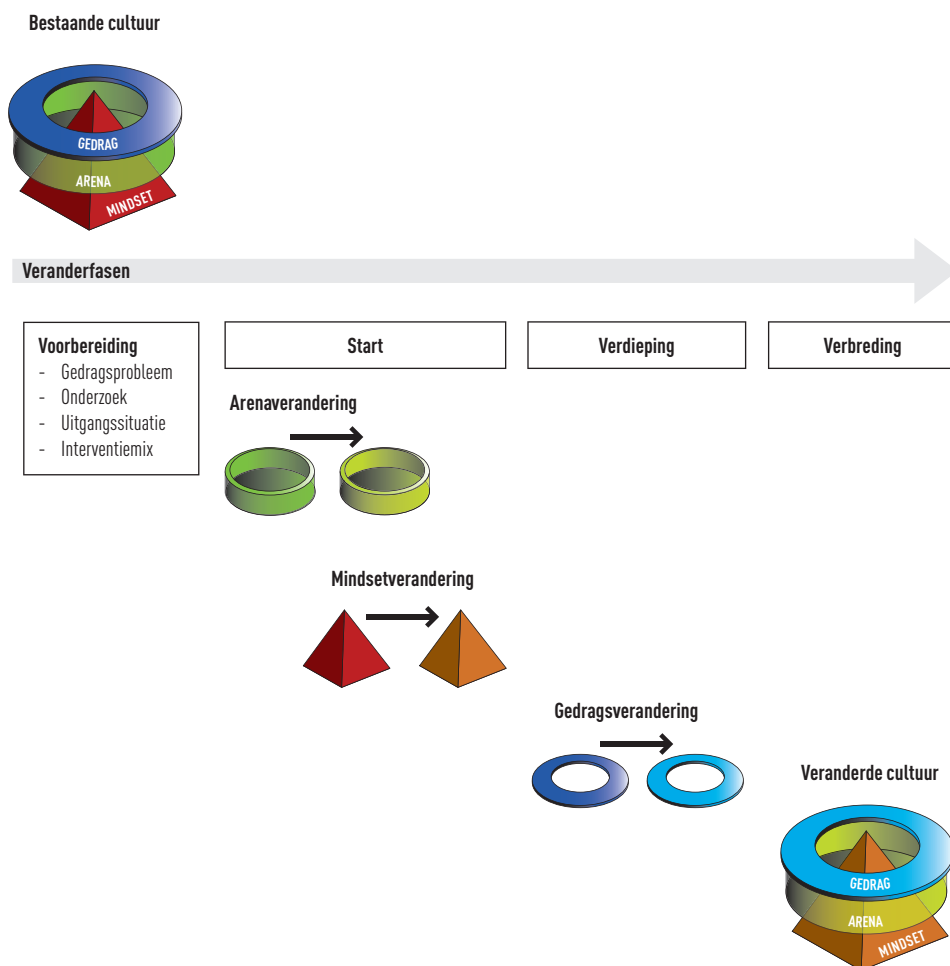
De startfase wordt afgesloten door interventies toe te passen die terugval naar het oorspronkelijke equilibrium voorkomen. Arena- en mindsetverandering kunnen op zich voldoende zijn om terugval naar het oorspronkelijke equilibrium te voorkomen, maar enkele nadere interventies kunnen dit zeker stellen. Een structuurwijziging kan hiertoe dienen, maar ook een duurzame arenaverandering door bijvoorbeeld een herschikking binnen de teams.

De startfase kan snel verlopen. Uit een deelonderzoek bleek dat binnen een half jaar de startfase werd afgerond. Bij een ander deelonderzoek was een half jaar voldoende om de bestaande cultuur te verlaten, zonder dat overigens de startfase volledig was afgerond.

In de verdiepingsfase worden veranderingen in de groepsarena en de mindset verder bestendigd, en komt de focus te liggen bij gedragsverandering. Het blijkt dat veranderingen in het collectieve oplossingsrepertoire van organisaties meer tijd nemen dan verschuivingen in de beide andere cultuuronderdelen. In geen van de deelonderzoeken is de gedragsverandering voltooid. Verder wetenschappelijk onderzoek is dus nodig. Gedragsverandering, zo bleek al in Deel 1, kan ontstaan door instructie, waarvoor een directieve managementstijl geëigend is en door training. Passend oplossingsrepertoire kan gevonden worden in pilot-achtige omgevingen. Een geleidelijke, evolutionaire verandering is door de arena- en mindsetveranderingen in de startfase reeds verkregen. Blijvende verandering in onderdelen van het cultuursysteem zal op termijn het gehele systeem doen veranderen. Interventies gericht op gedragsverandering hebben tot doel de cultuurtransformatie te versnellen.

Geen van de organisaties die in de deelonderzoeken zijn betrokken, heeft de laatste fase, de verbredingsfase, bereikt. In deze fase, zo bleek al uit Deel 1, ontstaan aanpassingen op detailniveau die zorgen voor het vestigen van een nieuw equilibrium. De transformatie heeft momentum gekregen. Het management hoeft niet meer actief te sturen op de verandering. Kenmerkend voor deze fase is dat veranderingen zich voltrekken doordat medewerkers en leidinggevenden zelf verbeteringen aanbrengen in hun werk. Aan het eind van de verbredingsfase is een nieuw stabiel evenwicht ontstaan en is de cultuurverandering voltooid.

De volgende figuur geeft het routeplan schematisch weer.



Figuur 59 Routeplan cultuurverandering

Cultuurverandering kan relatief snel verlopen wanneer sprake is van een gunstige groepsarena, waarin het management de voorbeeldfunctie vervult en externe of interne gebeurtenissen gebruikt kunnen worden voor confrontatie van bestaande denkbeelden. De aandacht in de startfase kan dan uitgaan naar verdere verandering in de arena en mindset, in combinatie met het voorkomen van terugval naar de oorspronkelijke culturele evenwichtstoestand. Onder deze condities is het mogelijk de startfase in een half jaar af te ronden. Hoe precies de gedragsverandering (het oogmerk van de verdiepingsfase) zal worden verkregen, valt nog niet met zekerheid te zeggen. Verondersteld werd dat het kunnen beschikken over concreet oplossingsrepertoire belangrijk is voor het vestigen van nieuw collectief gedrag. De deelonderzoeken hebben hier echter geen nader licht op geworpen. Vermoedelijk is de ontstane arena- en mindsetverandering een goede basis om een gerichte gedragsverandering te laten ontstaan.

3. Hoe kunnen cultuur en cultuurverandering worden gemeten?

Een cultuur is in kaart te brengen door middel van een meting. Deze bestaat uit meetmethoden voor ieder van de drie cultuuronderdelen en een overkoepelende quickscan. De quickscan geeft een beeld van de wenselijkheid van de cultuurverandering en bij herhaalde toepassing ontstaat inzicht in de verwezenlijking van cultuurwensen. Is voldaan aan deze wensen, dan is dat een aanwijzing dat een cultuurverandering zich heeft voltrokken.

De verschillende meetmethoden per cultuuronderdeel geven een dieper inzicht in de cultuur. Laddering-onderzoek biedt een beeld van de collectieve mindset van een organisatie door het in kaart brengen van de activiteiten van organisatieleden en de waardenpatronen die dit gedrag legitimeren.

Door respondenten te interviewen over de invloedsverdeling en de percepties over voorbeeldgedrag van personen en groepen in de organisatie, ontstaat een beeld van de arena.

Gedrag is te meten door te vragen naar oplossingen die mensen gebruiken om waarden die zij van belang vinden te realiseren.

Herhaalde metingen maken duidelijk welke veranderingen zich binnen de cultuuronderdelen voordoen.

Een cultuurmeting brengt de cultuur in kaart, waardoor een gedetailleerde diagnose van cultuurproblemen mogelijk wordt. Een eerste meting geeft inzicht in de context van bestaande gedragsproblemen en geeft informatie die nodig is om een routeplan uit te stipelen. Vervolgmetingen bieden zicht op de veranderingen die zich voordoen, waardoor bijsturing van het veranderproces mogelijk wordt. Op die manier kan ook worden geconcludeerd of de cultuurverandering zich heeft voltrokken.

4. Is er sprake van cultuurtypen? Is bijvoorbeeld een overheidscultuur van een ander type dan een bedrijfscultuur? Gelden er voor de te onderscheiden cultuurtypen andere routes naar cultuurverandering?

Iedere cultuur heeft een eigenheid, is uniek en voor iedere cultuur geldt dat de begrenzing tussen het systeem en de omgeving van belang is. Anders kan die eigenheid moeilijk ontstaan en in stand blijven. Drie cultuurtypen kunnen worden onderscheiden: voor bedrijven, uitvoerende overheidsorganisaties en politiek-bestuurlijke organisaties. De specifieke kenmerken van ieder cultuurtype hebben gevolgen voor het routeplan om een cultuurverandering te bewerkstelligen.

Onderscheidend voor bedrijven is dat zij functioneren in een concurrentieomgeving. Dat heeft gevolgen voor de collectieve mindset. Daarin neemt de waardetrits 'omzet – winst – continuïteit' een centrale positie in. Een typische zwakte van bedrijven is dat tegenvallende bedrijfsresultaten gevolgen kunnen hebben voor de inzet die medewerkers tonen. Niet de effectieve bijdrage aan bedrijfsdoelen komt dan centraal te staan, maar de zorg over de instandhouding van de organisatie en baanbehoud. Zo ontstaat een overlevingsstrategie die medewerkers doet terugvallen op gebruikelijke gedragingen. Nieuwe oplossingen worden vermeden. Er ontstaat een reactieve houding.

Kenmerkend voor overheidsorganisaties is dat binnen de mindset een belangrijke plaats is ingeruimd voor maatschappelijke waarden. Bij bedrijven spelen deze geen rol van betekenis. Dit duidt erop dat medewerkers binnen overheidsorganisaties zich laten motiveren door het leveren van een bijdrage aan de publieke dienstverlening.

Uitvoerende overheidsorganisaties hebben als mogelijke zwakte dat personele waarden belangrijker worden dan het primaire proces of de bijdrage aan de maatschappelijke waarden. Door hun monopoliepositie kunnen zij ongevoelig raken voor omgevingseisen. Hierdoor ontstaan binnen de beslotenheid van de eigen cultuur overtuigingen die persoonlijk welbevinden van organisatieleden voorop stellen. De energie die hierin wordt gestoken, leidt tot een interne oriëntatie die het vervullen van organisatie-doelen nadelig kan beïnvloeden.

Wat politiek-bestuurlijke organisaties vanuit cultuuroogpunt zo bijzonder maakt, is dat deze organisaties een dubbele sturing kennen. De politiek stuurt en het ambtelijk management heeft een leidende rol. Daardoor is de begrenzing van de organisatie beperkt en eigenheid ontstaat daardoor moeilijker. Een kenmerkende zwakte voor dit cultuurtype is dat een sterke collectieve cultuur moeilijk kan ontstaan. Door deze omstandigheden is cultuurverandering moeilijker te bereiken dan bij beide andere typen van organisaties. Zeker als cultuurveranderingen lang duren, is een geleidelijke verandering voor dit cultuurtype de aangewezen weg.

Het hierboven beschreven routeplan is van toepassing op uitvoerende overheidsorganisaties en bedrijven. Uitgangspunt hierbij is dat het management in staat is sturend op te treden in het bewerkstelligen van de beoogde verandering. Deze conditie bestaat niet bij politiek-bestuurlijke organisaties. De dubbele sturing van politiek en ambtelijk management bemoeilijkt een gerichte sturing, die vaak ook niet voor langere tijd kan worden volgehouden. Een routeplan voor de verandering van de cultuur van politiek-bestuurlijke organisaties moet daarom voldoen aan de volgende specificaties:

- *Snelheid.* Een cultuurverandering kan snel verlopen als deze al voor een belangrijk deel is voorbereid (nauwkeurig geformuleerd gedragsprobleem, scherpe diagnose op basis van onderzoek, geformuleerde interventiemix, gunstige randvoorwaarden zijn verkregen). Tijdwinst kan ook ontstaan door de arenaverandering in de voorbereidingsfase te laten plaatsvinden.
- *Timing en tijdelijke eenheid van politiek bestuur en ambtelijk management.* De timing blijkt van belang te zijn. Gebeurtenissen, affaires en media-aandacht kunnen worden aangegrepen om een start te maken met de cultuurverandering, waarbij de focus komt te liggen op de mindsetverandering. Door zo'n affaire of gebeurtenis kan er tijdelijk een eenheid ontstaan in het optreden van politiek en ambtelijk management. Als alle aandacht zich richt op de mindsetverandering en het voorkomen van terugval naar de oorspronkelijke evenwichtstoestand, kan binnen een halfjaar de verdiepfingsfase worden bereikt. Hierdoor krijgt de transitie voldoende beweging en richting om te resulteren in een getransformeerde cultuur.

5. Hoe hangen veranderingen in de cultuur samen met interventies van managers en gebeurtenissen die zich binnen en buiten de organisatie voordoen?

Gebeurtenissen in de omgeving van een organisatiecultuur kunnen een algemeen effect hebben. Wijzigingen in het algehele klimaat hebben een geleidelijk en vertraagd effect op de waarden die binnen het collectief van de organisatie belangrijk worden gevonden. Andere gebeurtenissen kunnen een meer rechtstreeks effect hebben, omdat ze het functioneren van de organisatie direct raken. Dat is bijvoorbeeld het geval als gebeurtenissen bedreigend zijn voor het voortbestaan van de organisatie of als door beslissingen van buitenaf het takenpakket wordt uitgebreid.

Veranderingen die zich binnen de onderzochte organisaties hebben voorgedaan blijken verklaard te kunnen worden door impactvolle interventies en gebeurtenissen, en door interventies die inhoudelijk corresponderen met de beoogde veranderingen. Impact en inhoudelijke correspondentie hebben het meeste effect. Daarom moeten beide een rol spelen in de bepaling van de interventiemix en in het aanwenden van gebeurtenissen. Een tweede aspect dat een rol speelt bij het samenstellen van de interventiemix is de mogelijke inpasbaarheid van de waarden die moeten worden versterkt. Een check hierop kan ontstaan door een simula-

tie voor de wenselijke cultuur te ontwikkelen. De inpassing van nieuwe waarden is risicovoller dan het versterken van waarden die al onderdeel uitmaken van de mindset.

Er bestaan verschillende soorten van gerichte cultuurverandering. Deze bepalen in grote lijnen welke interventies nodig zijn. Bij *begeleide cultuurvorming* draagt het management, door de inzet van verschillende interventies, bij aan het evolutionaire proces van groepsontwikkeling. Dit kan door:

- het benadrukken van de begrenzing van de organisatie,
- toelichting te geven op hoe de organisatiemissie uitwerkt in de dagelijkse werkzaamheden en aan te geven welke overtuigingen belangrijk zijn. Dit geeft richting aan de collectieve mindset,
- een functieverdeling en de bijbehorende rangordening waardoor de groepsarena een meer gewenste invulling krijgt,
- het afspreken van een gedragscode die duidelijkheid biedt over het oplossingsrepertoire dat passend is.

Naar twee vormen van cultuurtransformatie (overgangen van het ene naar het andere culturele equilibrium) is in deze studie gekeken. *Cultuurvernieuwing* betekent een drastische wijziging van de mindset die met impactvolle interventies kan worden bereikt. Voorbeelden hiervan zijn: het niet verlengen van contracten als medewerkers onvoldoende functioneren, feedbackgesprekken en aangeven dat bestaande werkwijzen niet meer zijn vol te houden in het licht van veranderingen in de politieke of maatschappelijke omgeving, of in de markt.

Cultuurverbetering, een tweede soort van transformatie, kan met beperktere interventies worden bereikt en bij minder gunstige omstandigheden en condities. Het gaat om een gematigde vorm van cultuurverandering, waarbij in de collectieve mindset aanvullende waardenlijnen ontstaan.

Anders dan in het theoretische deel is verondersteld, behoren cultuurverbetering en -vernieuwing tot dezelfde soort van transformatie. Het onderscheid tussen beide is graduueel.

Omdat veranderingen in de verschillende onderdelen zich snel kunnen voordoen en meting hierin inzicht geeft, is periodiek cultuuronderzoek van belang voor de bijsturing vanuit het management. De inzet van het meetinstrumentarium eens per half jaar lijkt een goede frequentie.

Wetenschappelijke opbrengst

Zoals al eerder in dit hoofdstuk werd aangegeven, bouwt deze studie vooral voort op het werk van Schein (1992, 1999, 2000). Wetenschappelijk gezien zijn vorderingen gemaakt in het gehanteerde cultuurmodel, het meetbaar maken van cultuur en cultuurverandering, en het grip krijgen op het gericht laten ontstaan van een nieuwe culturele evenwichtstoestand.

Het cultuurmodel van Schein (1992) is ingrijpend gewijzigd. Scheins driedeling in artefacten, beleden waarden en basisassumpties is veranderd in een driedeling waarbij artefacten worden beperkt tot gedragingen, waarden en assumpties worden samengenomen in het begrip 'mindset' en de 'arena' nieuw is geïntroduceerd. Het voordeel hiervan is dat alleen die aspecten van een cultuur in ogenschouw worden genomen die van belang zijn voor een transformatie. Daarbij zijn de scheidslijnen tussen de onderdelen scherper geworden. Vooral het door Schein gehanteerde onderscheid tussen waarden en assumpties is gekunsteld. Andere auteurs zien deze termen als verwant aan elkaar (zie bijvoorbeeld Deal en Kennedy (2000) en Straathof en Van Dijk (2003)). De cognitieve psychologie beschouwt beide noties als cognities, die onderdeel uitmaken van het beliefssysteem (Hilgard, Atkinson en Atkinson, 1975), een term die overeenkomt met mindset.

Door de groepsarena een plaats te geven in het cultuurmodel heeft het model aan dynamiek gewonnen. Duidelijk wordt dat een cultuur in beweging is, maar tegelijk in stand wordt gehouden door conserverende krachten. Vooral de arena heeft een regulerende werking op de mindset en het gedrag van mensen die met elkaar een organisatiecultuur uitmaken. Het model van Schein is meer statisch van karakter en zet aan tot een introspectieve beschouwing van de complexe relaties, die bestaan tussen de vele artefacten, waarden en basisassumpties uit het collectieve onbewuste. Het is niet te verwachten dat deze beschouwing alleen zal leiden tot cultuurveranderingen.

Door de modelaanpassing kunnen culturen beter met elkaar worden vergeleken. Hierdoor ontstaat een vergelijkingsgrond waardoor uit verschillende casus een route is af te leiden voor het bereiken van een effectieve cultuurverandering.

Schein is niet toegekomen aan het meetbaar maken van culturen. In deze studie is een meetinstrumentarium ontwikkeld waarmee culturen en cultuurveranderingen kunnen worden gemeten. De betrouwbaarheid van het instrument maakt vergelijkingen tussen organisaties mogelijk, waardoor de weg naar systematisch onderzoek van cultuurveranderingen open is komen te liggen.

Doordat de het meetinstrumentarium is gebouwd op de fundamenteën van het cultuurmodel zijn onderzoeksuitkomsten op een valide manier te interpreteren. Dit levert diepgaande kennis op van de bestaande cultuur en bij herhaald onderzoek kunnen verschuivingen in

de cultuur duidelijk worden. Door te meten ontstaat inzicht in een routeplan, dat voor het bereiken van een veranderde cultuur moet worden gevolgd. Wanneer na verloop van tijd nogmaals een meting plaatsvindt, wordt hiermee duidelijk wat de voortgang is en op welke onderdelen kan worden bijgestuurd.

Er zijn meer wetenschappelijke auteurs die een meetinstrument hebben ontwikkeld. Cameron en Quinn (1999) zijn daarvan een voorbeeld. Het nadeel van hun methode is dat culturen worden teruggebracht tot een variatie op vier vooropgestelde cultuurcategorieën. Een belangrijk deel van de eigenheid van culturen gaat daardoor verloren. Door de aandacht te richten op de kern van het culturele leven, wordt duidelijk wat de unieke constellatie is van waarden, overtuigingen, gedragsoplossingen en onderlinge arenabetrekkingen. Het cultuurmodel, meetinstrumentarium en de daaruit voortvloeiende beïnvloedingsmogelijkheden kunnen meer empirische informatie omvatten, dan in de theorieën en onderzoeksmiddelen van bovenstaande schrijvers mogelijk is.

Vergezichten

Dit proefschrift heeft een exploratief karakter, waarvan de opbrengsten kunnen worden gebruikt voor aanvullend cultuuronderzoek. Omdat een gedragsverandering niet is gerealiseerd bij de aan dit onderzoek deelnemende organisaties, zal er op dit punt verder onderzoek nodig zijn.

Waar dit onderzoek vooral gericht is geweest op beschrijvingen van hoe cultuurveranderingen verlopen, kan vervolgonderzoek ingaan op wat de uitkomsten van deze studie voorstellen. Zo verschuift de focus van descriptief naar prescriptief onderzoek. Een uitkomst is bijvoorbeeld een routeplan voor het bereiken van een cultuurverandering. Nader onderzoek kan zich richten op de vraag of veranderaanpakken, die zijn opgezet langs de lijnen van het routeplan, inderdaad leiden tot de beoogde culturele wijzigingen.

De in deze studie ontwikkelde modellen en meetmethoden bieden verschillende verdere toepassingsmogelijkheden, vergezichten in overdrachtelijke zin. Enkele voorbeelden worden genoemd om de concreetheid van de toepassingsmogelijkheden aan te geven:

- Onderzoek naar de meest effectieve interventies voor het vergroten van de bedrijfsmatigheid bij uitvoerende overheidsorganisaties.
- Ontwikkelen van een cultuurbenchmark met betrekking tot de kwaliteit van dienstverlening bij uitvoerende overheidsorganisaties en bedrijven.
- Bijdragen aan onderzoekscommissies in het bedrijfsleven en bij de overheid die aanbevelingen willen doen op het terrein van cultuurverandering. Deze commissies worden veelal ingesteld naar aanleiding van affaires of rampen.
- Ontwikkelen van een cultuuraudit waarmee toezichthoudende organisaties zoals de Rekenkamer, de Autoriteit Financiële Markten, De Nederlandse Bank, de Nederlandse

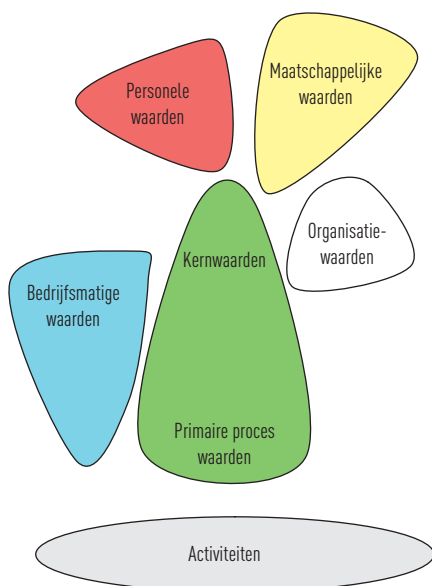
Zorg Autoriteit of diverse inspecties, een oordeel kunnen geven over organisatieculturen.

Enkele andere ideeën krijgen in deze laatste alinea's een verdere uitwerking. De eigenheid van cultuurtypen kan leiden tot prescriptieve uitspraken. Verder wordt ingegaan op het onderwerp 'subgroepen', dat in deze studie nauwelijks aan bod is geweest, omdat gekeken is naar de grotere gehelen van organisaties. Tenslotte wordt een beeld gegeven van de mogelijkheden voor het opzetten van een cultuurbibliotheek.

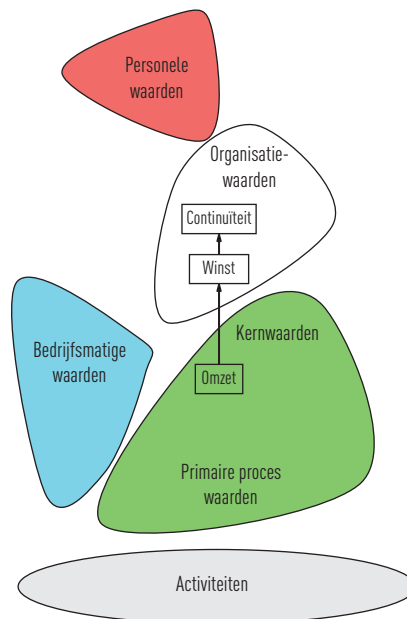
Ideaalbeelden

Nader onderzoek kan gericht worden op het formuleren van ideaalbeelden. Een eerste uitwerking biedt de hier ontwikkelde theorie. Als geformuleerd kan worden wat gedragsproblemen zijn en wat hun culturele inbedding is, dan bestaat er ook een referentie in de vorm van een wenselijke cultuur. Als vervolgens wenselijke culturen worden losgemaakt van specifieke omstandigheden en gemoduleerd naar cultuurtypen, dan ontstaat een ideaalbeeld per type. Deze ideaalbeelden kunnen worden gebruikt bij het formuleren van wenselijke culturen. Voor een politiek-bestuurlijke organisatie is een dergelijk ideaalbeeld nog niet weer te geven. Daarvoor is te weinig materiaal voorhanden gekomen in deze dissertatie. Dat ligt anders voor de andere cultuurtypen. Een ideale uitvoerende overheidsorganisatie en een onderneming zien er qua mindset als volgt uit:

Uitvoerende overheidsorganisatie



Bedrijf



Figuur 60 Twee ideaaltypische mindsets

Er bestaan gedeelde activiteiten (zie de twee grijze velden aan de onderzijde van de bovenstaande figuur) in de beide typen organisatieculturen, dat geeft een gemeenschappelijke grond voor de denkwereld van organisatieleden. Het grootste deel van de waarden in de collectieve mindset bestaat uit primaire proceswaarden (groen). In beide cultuurtypen staat de uitvoering van het werk – het centrale proces – voorop. Bovenin de primaire proceswaarden zijn de centrale waarden te vinden, voor een bedrijf is dat het begin van de waardentrits 'omzet – winst – continuïteit'. Iedereen binnen het primaire proces moet zich ervan vergewissen dat zijn eigen bijdrage aan de omzet belangrijk is voor de continuïteit van het gehele bedrijf.

Een belangrijk deel van de mindset in beide cultuurtypen bestaat uit bedrijfsmatige waarden (blauw), waardoor er aandacht is voor 'effectiviteit', 'efficiëntie' en 'resultaatgerichtheid'. Voor een bedrijf zijn deze waarden gebruikelijk, maar voor een overheidsorganisatie betekenen ze dat er een verzakelijking in de organisatiecultuur is ontstaan. Bedrijfsmatige waarden zijn van belang voor het gecontroleerd bereiken van organisatiedoelen.

Medewerkers hebben ook oog voor organisatiewaarden (afgebeeld in het wit) waardoor er aandacht is voor hoe de organisatie als geheel functioneert. Bij bedrijven maakt dit een groter deel uit van de waarden in de mindset. Voorkomen moet worden dat de laatste waarden uit de trits 'winst' en 'continuïteit' niet een overlevingsstrategie weerspiegelen, waardoor een actieve opstelling onder het personeel wordt benadeeld.

Voor overheidsorganisaties is het van belang dat maatschappelijke waarden een rol spelen. Dit zijn achterliggende waarden die in geel zijn weergegeven. Daaruit spreekt de motivatie van medewerkers. Die is nodig om de soms ambigue situaties waarin werknemers zich bevinden te overwinnen.

Personele waarden zijn achterliggend en worden vervuld als kernwaarden zijn gerealiseerd. Vooral bij overheidsorganisaties is het zaak de rol van personele waarden niet te groot te laten worden.

Voor de arena geldt als ideaal dat het managementteam invloedrijkrijk is, een voorbeeldrol heeft en dat er eenheid onder management bestaat. Andere groepen binnen de organisatie vervullen cultuurdragende rollen; ze onderschrijven de gewenste waarden en laten dat in hun gedrag zien.

Voor het oplossingsrepertoire is het ideaal als er voor belangrijke waarden collectieve oplossingen voorhanden zijn.

Subculturen

Als de eigenheid van organisaties is aan te geven door de verschillende cultuuronderdelen in kaart te brengen, dan kunnen ook subculturen op die manier worden bekeken. Subculturen moeten allereerst een begrenzing hebben met de rest van de organisatie. Alleen zo kunnen eigen cultuurinhouden ontstaan. Binnen de subcultuur bestaat een eigen arena,

die zorg draagt voor het reguleren en instandhouden van denkbeelden en gedragingen. Door de begrenzing en de arena is toetreding tot de subcultuur niet vanzelfsprekend. Er zal socialisatie moeten optreden wil het lidmaatschap van de subcultuur worden verkregen. Binnen de geïsoleerde positie van de subgroep ontstaan eigen denkbeelden. Het gaat om waarden en overtuigingen die afwijken van de mindset van de gehele organisatie. Specifiek voor de subcultuur is dat eigen, aanvullende waardenlijnen zichtbaar zijn geworden binnen mindset, of dat zelfs centrale waardenlijnen anders zijn. Voor de centrale waarden van de subcultuur bestaat ook een eigen oplossingsrepertoire. De afbreekcriteria die zijn gebruikt om relevante data rond cultuur en cultuurveranderingen aan te geven, zijn ook bruikbaar voor het maken van een onderscheid tussen de cultuur van de gehele organisatie en de subculturen.

Subcultuuronderzoek is bijvoorbeeld van belang voor het in kaart brengen van denkwijzen en gedragingen van groepen organisatieleden die zich gezamenlijk schuldig maken aan integriteitsinbreuken. Ook biedt het inzicht in onderdelen waar de cultuurverandering een ander verloop kent dan in de rest van de organisatie.

Cultuurbibliotheek

Mocht het zover komen dat cultuuronderzoek een gebruikelijk onderdeel gaat uitmaken van cultuurtrajecten, dan zal er een bibliotheek kunnen ontstaan, waarin de uitkomsten van onderzoeken worden samengebracht. Een apart gedeelte kan ingeruimd worden voor mindset-onderzoek, waarin de resultaten – in de vorm van hierarchical value maps (HVM's) – worden gecategoriseerd. Zo kan een overzicht per branche worden gemaakt, waarin de eigenheid, de variëteit maar ook de uiterste grenzen duidelijk kunnen worden. Door vergelijking kan helderheid ontstaan over welke organisaties een optimale culturele invulling hebben ontwikkeld. Hiervan zouden dan weer benchmarks zijn af te leiden.

Herhalingsonderzoek kan onder meer aan het licht brengen hoe de verzakelijking van uitvoerende overheidsorganisaties verloopt en welke interventies effectief blijken te zijn. Op basis hiervan kan inzicht ontstaan over wanneer een cultuurtraject beter niet kan worden gestart, hoe lang veranderingen gemiddeld duren en welke kosten hiermee zijn gemoeid.

De bibliotheek kan gebruikt worden door wetenschappers en managementteams die van plan zijn een cultuurtransformatie in hun eigen organisatie door te voeren. Zij kunnen zich laten inspireren door verandertrajecten van andere organisaties. Relevante vragen zijn dan bijvoorbeeld: wat zijn de gedragsproblemen geweest die aanleiding waren voor het inzetten van een cultuurverandering? Of: met wat voor positieve resultaten of negatieve effecten zijn elders arenaveranderingen doorgevoerd?

Daarnaast kan de verzameling van cultuurmetingen leiden tot secundair wetenschappelijk onderzoek. Het kan allerlei aspecten van cultuurverandering verhelderen, zoals de invloed van gunstige en ongunstige voorwaarden, de effectiviteit van interventies en de moeilijkheidsgraad van veranderingen.

Een dergelijke bibliotheek heeft bovendien een historische functie. Het kan het denken en het doen van mensen binnen organisaties en hun onderlinge betrekkingen vastleggen, die als gevolg van cultuurveranderingen zijn verlaten.

Summary

Motive

When we enter an office, its organisational culture is not immediately apparent. We need a theoretical framework to match facts and experiences, so we will arrive at a picture of how the culture works. Organisational researchers have formulated a variety of concepts and models. Many attempts by managers and advisors to change organisational cultures fail, which questions the effectiveness of cultural theories. Searching for a more effective theory is the main reason for this scientific explorative journey.

Research questions

The following research questions guide this theoretical and empirical exploration:

1. *What constitutes an organisational culture?*
2. *How can culture change be realised?*
3. *How can culture and culture change be measured?*
4. *Are there different types of culture? Is, for example, a governmental culture different from an entrepreneurial culture? Are these differences relevant for the way culture change is reached?*
5. *Which factors give rise to culture change? What role do interventions and external or internal events play in it?*

Finding a way to culture change assumes an insight in the cultural life of organisations. That is why this list of research questions starts with what constitutes culture. It may be that each type of culture requires its own manner of change. Therefore this scientific quest searches for the essential differences in the cultural environment of organisations and the tasks they have to perform. Following to the development of theoretical models, a research instrument is constructed. This enables researchers to compare longitudinal measurements within an organisational culture and draw parallels between two or more cultures. The results of three case studies in this dissertation will begin the database. The findings will yield insights into the factors that influence cultural change.

Lack of knowledge

It is a truism that culture change takes years. Scientists such as Deal and Kennedy (2000), Dobbinga (2001), Martin (2002), Tennekes (2003), and Veenswijk (2006) even doubt the changeability of organisational culture. After investigating the recent scientific literature an advisory board of the Dutch government (Raad voor het Openbaar Bestuur, 2004) has con-

cluded that there is a lack of knowledge on how to measure culture. There is no consensus on the factors that contribute to change. Managers who have been entrusted to bring about a change of culture therefore face a practical problem: they have to rely on their own common sense and intuition, for science is of little help.

Searching for a new theory about organisational culture starts with the exploration of current scientific thinking. Peters and Waterman (1982) revived this topic in their study of what makes companies excellent. Bate (1994) divides the rich literature that was produced during the last decades of the 20th century, into two schools: the anthropological school and the management school. The anthropological school sees culture as the totality of all expressions of an organisation. Culture is equated with the organisation. Martin (2002) is the most prominent writer in the anthropological school. She focuses on the completeness of the description of culture. Culture is complex, layered and ambiguous. Because of this aspiration (to strive for completeness in the description of organisational reality) the anthropological school cannot formulate a theory of culture change.

According to the management school, culture is just one aspect of an organisation. Cultures can therefore be changed. This theory, however, has some shortcomings. Schein (1992, 1999, 2000) is the most important author of the management school. His interest lies in the intricacies of culture. To untangle complex cultural connections he uses a cultural model that consists of three elements: all possible visible expressions ('artefacts'), and the lesser visible constructs ('espoused values' and 'basic assumptions'). The latter forms the core of culture and plays an unconscious role in organisational life. For the exploration of culture change this model is insufficiently volatile. There is no room for group dynamics. Moreover, Schein lacks a measurement tool. As a result, there can be no reliable comparisons between cultures and change processes. Scientists in this school have developed an instrument for cultural measurement; Cameron and Quinn (1999), use a limited number of cultural categories, in which every culture is forced. Such an approach has the disadvantage that little empirical information can be incorporated. The result is a considerable distortion of the complex cultural reality.

Models of culture and culture change

Schein offers the best point of departure for creating an improved model of organisational culture. A culture is composed of three elements: collective 'behaviour', relationships among members (the 'group arena'), and values and convictions ('mindset'). By retrieving how these components of culture interact, it becomes clear that behaviour can achieve collective values. These behavioural solutions are regulated by the group arena.

An organisational culture is an open system, which by its boundaries is distinguished from its environment. Passing the cultural borders means a transition by which new members are inaugurated. The existence of borders makes it possible for members to be expelled

from the culture. A characteristic of the system is the tendency to flex itself into a state of equilibrium. The strengths of conservation within a culture hampers its transition to new equilibrium.

Culture change is the passage from one state of equilibrium to another. It means a modification has pervaded all three cultural components: behaviour, arena and mindset. Such a change results in new connections: how the environment is looked upon, which behaviour is a response to external demands, the internal processes needed to construct a response to the outside world, more adequate internal relationships, and the values and convictions which make sense of working life.

Types of culture

There are important designated differences between private and public organisations, when one looks at the opposite ends of the scale. A venture which operates in the free market has a substantially different culture from to a monopolistic governmental organisation. Within the field of public organisations two types of culture are to be distinguished. The difference arises from the immediacy of political power. Public service organisations that have to fulfil a clear task are much different from a policy making institution that is in close contact with a minister or local authorities. There are two possible roadmaps for culture change. For company cultures and for cultures of executive governmental institutions the same road map can be used. The specifications of a political administrative organisation require a different road map. The political agenda can shift overnight; therefore change has to be reached by a certain time. The parallel influence of political stakeholders and administrative management comprise a dual leadership. When cultural change is at hand this dual influence must be aligned, otherwise conditions for a culture transformation are unfavourable.

Research instruments

This newly developed culture model is used to construct a research instrument. A separate research methodology is used to explore each of the three elements of the model. *Laddering* (Reynolds and Gutmann, 1988) gives insight into the chains of values that make up the mindset. A specific form of group strength analysis (Remmerswaal, 1998), *arena analysis*, defines the pecking order that regulates behaviour and collective beliefs. *Repertoire analysis* (the reverse of laddering) is used to arrive at a picture of collective coping behaviour.

By measuring the culture several times differences over the intervening period come to light. Differences can indicate a culture change or a beginning to this end. A *log-book* is kept during the period between the first and second measurements. This log book will uncover causal relationships between change factors like events and interventions and identified differences in longitudinal measurements.

A questionnaire in the form of a *quickscan* gives an alternative (but this time an overall view) description of culture and cultural changes.

The earlier developed models of culture and culture change are used to explain the results of the measurements. Reliability and validity are sufficiently ensured to compare the research findings. The research instruments have been applied to three organisations, corresponding to the three culture types which have been identified here.

Empirical findings

Organisational cultures are changeable. This was demonstrated in the descriptions of organisational transitions at the Dutch Tax and Customs Administration (Voigt and Spijker, 2003), an employment agency (Straathof and Botter, 1996), the Amsterdam police force (Straathof, 2002) and the Dutch postal office (Van der Pol and Straathof, 2005). Similar results were found in the investigation of the first of the three organisations that were included in this research project: a branch of the judicial authorities CVOM (Centrale Verwerking Openbaar Ministerie). Within a period of six months the members of this organisation changed their orientation from a focus on personal well-being to a focus on public service. This was a major change in the collective mindset. These changes are caused by the introduction of new teams, the subsequent reshuffling of the existing teams, the removal of an employee who did not meet the working standards, the increased influence of team managers, team member sessions in which subjects like mission statement, organisational tasks and work processes were presented and discussed. It became clear that the change in arena and mindset gave rise to movement and direction in the transformation process of culture change.

The second case that was included in the empirical study is a branch of a cooperative bank, the Rabobank Nederland Spaarbank (RNS). It shows that a change in the mindset of an organisation can be reached in a relatively short period of time. This applies also to arena change. In this bank, a process of moderate culture change has been started. A newly formed value line centred by 'leading market share' has been established in the collective mindset. In time, this might supersede the existing central value line which is dominated by the value 'organisational continuity'. Important transition factors were the exemplary role of management, the management statement that made clear that market share was the new object of the organisation, and a contribution of a consultancy company which focused on market-directed sales.

The third of the three organisations in this research is the Communications division of the municipality of Rotterdam. This is a political administrative organisation and, next to companies and executive administrative organisations, the third type of culture. Results show that this type of culture is the most difficult to change. The first step in cultural transformation is disturbing the equilibrium of the organisation. A change in the arena has begun, but not completed. Factors in bringing about arena change are the removal to a more confined

office area, a new matrix structure in which several disciplines could work together, and the installation of a daily briefing. This event and interventions resulted in a closer contact among colleagues. The arena change meant the onset of a different pecking order in the group.

Two roads to culture change

Cultural transformation influences the movement, direction and speed of what seems to be the normal evolutionary process of culture change. For this it is necessary for management to follow the road map (below). It consists of four phases:

1. Preparation
 - a. In this phase it becomes clear which behavioural problems demand a major change. Management chooses to conduct a culture change to bring about a fundamental and durable solution for a problem that is festering in the organisation.
 - b. A second component of the preparation phase concerns diagnosis. Research into the existing mindset, arena and collective behaviour is undertaken. Thus insight arises in how the behaviour problem coincides with culture.
 - c. This leads to determining the existence of favourable conditions, an intervention mix which is going to be used in the implementation phases and an appraisal of external and internal events which can be applied to stimulate change.
2. Start
 - a. To start the transition process it is important for management to be influential in the eyes of employees and to function as a role model. Senior executives must function as a single entity and lead the way to the desired culture. Frequently this will not be the case. For this reason arena change is the first step in bringing about culture change. This will occur by replacing management, drastic personal development of individual managers or their replacement with a younger generation of managers.
 - b. From there, attention moves to mindset change. This can be achieved by events or arguments asserting that the prevailing conceptions of reality are no longer adequate. The uncertainty that arises from this confrontation will give rise to new ideas. The exemplary role of management now can give direction to culture change. Collective mindset change can arise within six months.
 - c. This first phase of implementation concludes with an intervention which prevents a reversion to the original equilibrium. This can be done by rejecting old behaviour. Reshuffling the teams can prevent old links from reinstating old habits. In addition, a modification of the organisational structure can be considered.
 - d. A half year after the start of the implementation process, a second measurement can take place. This gives a current picture of where the culture stands. New interventions can be chosen to bring the culture change back on course.

3. Deepening

- a. At this stage the focus will shift from the arena and mindset to behavioural change. Pilots can be used to experiment with new solutions. Changing behaviour appears to take more time than arena and mindset change. Clarity is essential at this stage. What works and what does not must become clear. By making a joint energetic effort to bring about effective new behaviour, the speed of change from the previous phase can be enhanced.
- b. New solutions are spread throughout the organisation by training and instruction. From the perspective of management, influencing culture change runs down at the end of this stage.

4. Broadening

- a. Now culture change is given momentum. Members of the organisation seek further developments and incorporate new behaviour and new ways of thinking in their activities and conceptions.

This road map is suitable for executive governmental organisations and companies. Political administrative organisations require additional specifications. Characteristic of this last type of culture is the existence of two sources of power: politics and administrative management. Borders between what is inside the organisation and what is outside are permeable as a result. In the political world, subjects and priorities change rapidly. An effective road map must bring culture change rapidly. The way to do this is by changing the arena in the preparation stage and waiting for the right moment to start the transformation. A political incident can be used for this. Political and administrative management can align in the eyes of employees, opening a window of opportunity to implement a mindset change. In a period of a few months the starting phase can be concluded with an intervention directed at preventing the transformation from reverting to the previous equilibrium. Later phases of the road map can be conducted over a wider period of time.

Scientific results

From a scientific viewpoint, there has been development in the formulation of a new model of culture, the measurement of culture and culture change, and steering the organisation in bringing about a new cultural equilibrium.

The cultural model of Schein (1992) has been drastically altered. Schein's partition of culture into three elements ('artefacts', 'espoused values' and 'basic assumptions') is replaced by a new partition. Artefacts are restricted to 'behaviour'. Values and assumptions are combined into what is now called the core of the cultural model, the 'mindset'. 'Arena' is introduced as a new element. This modified model has the advantage of highlighting aspects of culture that are relevant to culture change. The boundaries between these elements

are sharper; the distinction between values and assumptions in Schein's model is artificial. Deal and Kennedy (2000) or Straathof and Van Dijk (2003), for example, see these terms as intertwined. Cognitive psychology (Hilgard, Atkinson and Atkinson, 1975) considers both terms as cognitions and a part of the belief system (which is synonymous with mindset). Introducing the arena as a new element has made the model more dynamic. Organisational cultures are constantly moving, but are kept in place by conservative powers. The arena regulates the mindset and behaviour of members of the organisation. Schein's model is more static in character, reflecting the conviction that culture change is very difficult to reach. It guides users to introspection over the complex relationships among the elements in the partition. How for example, are artefacts linked to basic assumptions? How do values reflect the collective unconscious of the organisation? It is not likely that such introspection leads to culture change. The new model makes a comparison between cultures easier. In the process, similarities in bringing about culture change give an insight in what an effective the road map should look like.

Schein has not developed a means by which to measure cultures. This dissertation has taken a step in this direction. The reliability of the developed research instruments makes a systematic evaluation between cultures and culture change processes possible.

Because the research methods are based on the new model of culture, research findings can be interpreted in a valid way. Measurements give insight into the existing culture and longitudinal research may show shifts within cultural elements. By measuring culture, relations between cultural elements become clear. That is relations between behavioural problems, value lines in the mindset that support this behaviour and the power structures in the arena that make this behaviour resistant to change. If the measurement is applied again after half a year, changes in the elements can be found. This permits corrections to the change process if necessary.

Other scientific authors have developed a measurement tool, Cameron and Quinn (1999) for example. Their method, however, has the drawback of simplifying cultures into one of four categories. This sacrifices an important part of the uniqueness of cultures. By drawing attention to what makes the core of cultural life the unique constellation of values and beliefs, coping behaviour, power structures and internal relationships are revealed. The altered model of culture, the newly developed research instruments and the possibility of making adjustments in the ongoing cultural change processes may incorporate more empirical information than is possible in the theories and research methods of Cameron and Quinn.

Bijlage 1

Woordenlijst voor cultuurgesprekken

Hieronder worden relevante begrippen omschreven die gebruikt kunnen worden om meer eenduidige te spreken over cultuur en cultuurverandering. De samenhangende begrippen vormen met elkaar een vertoog, een manier van spreken over cultuur. De gegeven betekenissen zijn niet van algemene aard, maar zijn specifiek bedoeld voor deze onderwerpen. Zo is 'systeem' beschreven in de context van cultuur. Een 'gesloten systeem' komt niet aan de orde, omdat het in dit kader niet relevant is.

Wanneer begrippen zijn samengesteld wordt dit met een streepje weergegeven. Een streepje achter een woord, zoals bij –gewenste–, betekent dat het hoofdwoord achter dit woord geplaatst moet worden: 'gewenste cultuur'.

Arena	geheel van onderlinge betrekkingen
-analyse	in kaart gebrachte onderlinge betrekkingen tussen personen en groepen
Betrekking	verhouding tot een gesprekspartner
-boven-	bovengeschikte positie
-onder-	ondergeschikte positie
-voor-	gelijkgerichte opstelling
-tegen-	tegengerichte opstelling
Centrale waarde	meest met andere waarden verbonden waarde
Centrale waardenlijn	meest genoemde en met elkaar verbonden waarden die door doel-middel relaties met elkaar verbonden zijn
Cognitieve dissonantie	meestal gebruikt als in: het vermijden van cognitieve dissonantie. Ongemerkt kiezen voor een interpretatie van gebeurtenissen die negatieve consequenties voor het zelfbeeld vermijden
Collectief	gedeeld door een groot deel van de organisatie
Concept	betekenismodule, ook wel cognitie of construct
Cultuur	collectief aspect van een werkgemeenschap van mensen bestaande uit een samenhangend geheel van overtuigingen en waarden, interne betrekkingen en gedragsoplossingen
-Arena Model	cultuur gezien als bestaande uit 3 lagen: gedrag, arena en mindset
-drager	invloedrijk groepslid met voorbeeldwerking hoger in de groepsrangorde
-evolutie	geleidelijke verandering van de cultuur onder invloed van veranderingen in de omgeving en interne integratieprocessen
-gewenste-	uitwerking van gedrag, arena en mindset zoals die zal ontstaan na de cultuurtransformatie
-lands-	kenmerkende collectieve gedragspatronen ondersteund door collectieve overtuigingen van een geografische verzameling van mensen
-ontplooiing	geleidelijke cultuurverandering door het ouder worden van de organisatie

-probleem	structureel gedragsprobleem dat het bereiken van organisatiedoelen in de weg staat
-sterke-	cultuur met een hoge mate van collectiviteit
-transformatie	gerichte verandering van gedrag, arena en mindset
-transitie	overgang van het bestaande naar een nieuw equilibrium
-verandering	verzameling van evolutionaire en door het management gerichte verandering in de cultuur
-vernieuwing	transformatie waarbij een verandering in de centrale waardenlijn van de mindset optreedt
-versterking	transformatie waarbij een aanvullende waardenlijn in de mindset ontstaat, terwijl de centrale waardenlijn in stand blijft
-vorming	de overgang van een verzameling mensen via een groepsverband naar een werkorganisatie
Equilibrium	evenwichtstoestand, homeostase
Gebeurtenissen	veranderde omstandigheden die zich buiten de invloed van het management hebben voltrokken
Gedrag	zichtbare uiting van een individu of een groep
Gedragsoplossing	een gedraging die als middel dient om een waarde te realiseren
Gemeenschap	groep mensen met een onderlinge verwantschap
Groep	verzameling mensen waarin een arena is ontstaan
HVM	weergave van een waardehiërarchie in een hierarchical value map
Interventie	specifieke maatregel gericht op het bewerkstelligen van een verandering
Laddering	een interviewmethode die waardenlijnen van de mindset in kaart brengt
Mindset	gehelen van waarden en overtuigingen bij een individu of groep
Model	isomorfe representatie van de werkelijkheid op basis van relevantie, voorloper van een wetenschappelijke theorie
-ABCD-	de cognitief-psychologisch model dat gedrag niet alleen verklaart uit antecedente gebeurtenissen, maar ook uit iemands beliefsystem (mindset). Gedrag kan worden beïnvloed door het beliefsystem te confronteren met andere werkelijkheidsopvattingen
Organisatie	een groep mensen waarin een cultuur is gevormd, met een doel en een voortbrengingsproces om dit doel te bereiken
Oplossingsrepertoire	geheel van gedragsoplossingen
Overtuiging	persoonlijke theorie over een aspect of onderdeel van de werkelijkheid, bestaande uit een combinatie van concepten
Routeplan	veranderplan in vier fasen: voorbereiding, start, verdieping en verbreding
Quickscan	snelle manier om de organisatiecultuur in kaart te brengen vanuit de perceptie van het personeel
Systeem	samenhangend geheel van delen die in een open relatie met de omgeving staan en in totaliteit verandert wanneer delen veranderen
Waarde	datgene wat los van concrete situaties belangrijk wordt gevonden
-bedrijfsmatige-	waarde als 'effectiviteit' of 'resultaatgerichtheid' die ondersteunend zijn aan een goed verlopend primair proces
-maatschappelijke-	waarde als 'dienstverlening aan burgers' of 'veiligheid' tekenend voor overheidsorganisaties
-organisatie-	waarde als 'imago' of 'winst' die het geheel van de organisatie dient
-personele-	waarde als 'geluk' of 'werkplezier' die een persoonlijk belang dienen
-primaire proces-	waarde die wordt gediend door een goede uitvoering van het primaire proces
Waardenhiërarchie	waardenlijnen die gedragsoplossingen legitimeren
Zelfbeeld	overtuiging over de eigen persoon en bijpassende zelfwaardering

Bijlage 2

Overzicht onderzoeksmethodieken

Doel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inzicht in verandering in mindset, arena en gedragsrepertoire 2. Inzicht in welke interventies en gebeurtenissen cultuurverandering laten ontstaan 3. Inzicht in verschillen tussen publieke en particuliere organisaties
Onderzoeks- methoden	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intake om zicht te krijgen op door de organisatie gewenste onderzoeksvragen 2. Quicksan Cultuur voor focus cultuurverandering 3. Laddering voor waarden 4. Omgekeerde laddering voor het in kaart brengen van het gedragsrepertoire 5. Arena-analyse om de bestaande groepsarena in kaart te brengen 6. Logboek voor de relatie tussen gebeurtenissen danwel interventies en aangetroffen verandering in cultuur
Wanneer	Voormeting in februari-april, nameting in juli-oktober. Interventies vinden tussenliggend plaats (logboekgesprekken)
Wie	<p>Intakegesprek met directeur, middenmanager en staffunctionaris</p> <p>Schriftelijke quickscan onder alle leden van het management en staf en wisselend deel van de uitvoering</p> <p>Laddering 20 per meting, voor- en nameting bestaan uit andere respondenten, uitvoering (en daarbinnen verschillende functionele groepen) en management/staf zijn in de responsgroep als subgroep vertegenwoordigd</p> <p>Arena-analyse bij alle leden van het MT en 15 tot 20 medewerkers</p> <p>Logboek; periodieke interviews (eens in de twee weken) over logboek met een vertegenwoordiger van de organisatie</p>
Datamatrix	<p>De volgende data worden per betrokken organisatie verzameld:</p> <p>Specifieke aspecten genoemd in intake</p> <p>Bestaande cultuur</p> <p>Gewenste cultuur</p> <p>Meest genoemde waarden</p> <p>Belangrijkste waardenpatronen</p> <p>Belangrijkste oplossingsrepertoires</p> <p>Mate van collectiviteit</p> <p>Mate van invloed, alignment met cultuurdoelen bij het management (gunstige of minder gunstige arena)</p> <p>Mismatch tussen bestaande en gewenste cultuur</p> <p>Gebruikte interventies</p>
Gevolgtrekkingen na voormeting	<p>Kenmerkend voorbeeld waardenpatroon</p> <p>Kenmerkend voorbeeld oplossingsrepertoire</p> <p>Huidige arena</p> <p>Mate van gelijkgerichtheid management</p> <p>Gerichtheid van de huidige cultuur</p> <p>Cultuursterkte</p> <p>Gewenste cultuur als reële mogelijkheid</p> <p>Duidelijkheid gewenste cultuur bij werkvloer</p> <p>Mate waarin gewenste cultuur overeenkomt met waardepatronen van het management</p> <p>Hoever de bestaande mindset, arena en oplossingsrepertoire verwijderd zijn van de gewenste cultuur</p> <p>Zwaarte van de opgave om van de bestaande cultuur naar de gewenste cultuur te komen</p> <p>Cultuurverschillen tussen onderzochte organisaties</p>
Gevolgtrekkingen na nameting	<p>Naast de eerdere gevolgtrekkingen zijn ook deze aan de orde:</p> <p>Correspondentie gebeurtenissen danwel gebruikte interventies en gewenste cultuurverandering</p> <p>Meest effectieve interventie</p> <p>Welslagen bedoelde cultuurverandering</p> <p>Verschillen tussen organisaties</p>

Bijlage 3

Quickscan Cultuur

Dit is de vragenlijst (Straathof en Van Dijk, 2003: 133-139)⁷ die respondenten van de drie betrokken organisaties hebben ingevuld.⁸

1. Zes dimensies die de huidige cultuur beschrijven

Met behulp van de volgende 6 dimensies⁸ kun je de bestaande cultuur van je organisatie(-onderdeel) beschrijven. Elke dimensie wordt gevormd door een tweetal vetgedrukte categorieën (bijvoorbeeld 'Op het eigen proces gericht' versus 'Resultaatgericht'), die de uitersten van de dimensie vormen. Elke dimensie wordt nader gespecificeerd door 3 maal 2 uitspraken. Deze uitspraken leveren een score op. Lees elke stelling en vink (met een V) deze links en/of rechts af als de stelling voor jouw organisatie geldt. Het kan zijn dat je je herkent in beide stellingen die naast elkaar zijn afgebeeld. Zet dan bij beide stellingen een V. Per dimensie tel je het aantal vinken op. Het resultaat vul je in op de onderstaande schaal.

Op het eigen proces gericht	Resultaatgericht	
Mensen in de organisatie doen hun deel van het werk en voelen zich verantwoordelijk voor het werk van henzelf	Om resultaat te bereiken nemen mensen de vrijheid om zelf tot beslissingen te komen	
Mensen voelen zich het meest op hun gemak als er weinig veranderingen in het werk optreden	Mensen spannen zich in om hun uiterste best te doen	
Mensen mijden risico's	Mensen in de organisatie zoeken uitdagingen op	

Mensgericht	Werkgericht	
Er wordt rekening gehouden met persoonlijke problemen, die zijn belangrijker dan het halen van deadlines	Deadlines halen vindt men belangrijk, het management voert druk uit om het werk op tijd af te krijgen	
Beslissingen worden in groepen genomen	Het nemen van beslissingen gebeurt door individuen	
Er wordt verantwoordelijkheid genomen voor het welzijn van werknemers	Er bestaat voornamelijk interesse voor het werk dat wordt afgeleverd	

Organisatiegebonden	Professioneel	
Oordelen komen tot stand op basis van persoonlijke overwegingen die overgedragen worden van de meer ervaren mensen op nieuwkomers	Oordelen komen tot stand op basis van vakkennis	
Mensen identificeren zich met hun organisatie	Mensen identificeren zich met hun vak	
Waarden die op het werk belangrijk zijn, gelden ook voor mij als persoon	Zakelijk en privé zijn gescheiden werelden	

- 7 De Quickscan Cultuur is een onderdeel van het Cultuurinstrument van BRIM dat Alex Straathof in 2002 ontwikkelde met de kennisgroep Cultuur van BRIM, Bureau Rotterdam Interim Management (onderdeel van de gemeente Rotterdam). Bij beide rechtspersonen ligt het auteursrecht.
- 8 De hier gebruikte categorieën zijn afgeleid van Sanders en Neuijen (1999). *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*

Het volgende deel is gericht op de gap analyse: hoe groot is de afstand tussen de gewenste en de bestaande cultuur. Uiteindelijk resulteert dit in een focus op enkele veranderpunten. Deze vormen het oogmerk van de te kiezen aanpak.

3. Wat vraagt de omgeving aan organisatiecultuur?

Hoe ziet de omgeving van de organisatie eruit? En wat betekent dit voor de wenselijke cultuur? Een stabiele omgeving vraagt bijvoorbeeld om standaardisatie en centralisatie. Een dynamische en complexe omgeving vraagt om decentralisatie en zelfsturing. Een omgeving van meerdere maatschappelijke gebieden vraagt om meerdere operationele subculturen. Een agressieve omgeving vraagt om een (tijdelijke) centralisatie. Als de omgeving meer flexibiliteit vraagt of resultaatgerichtheid, vraagt dit een specifieke invulling van de organisatiecultuur.

4. Wat is de (praktijk)missie van de organisatie?

Elke organisatie heeft een missie. Maar wat vinden mensen in hun dagelijkse praktijk belangrijk? Wat is het richtsnoer van hun handelen? Waar gaan mensen voor? Gaan ze voor hun eigen belangen, voor die van de organisatie, de politiek, of staan burgers centraal?

5. Opnieuw zes dimensies, maar nu om de gewenste cultuur te beschrijven

Nadat je gekeken hebt naar wat de feitelijke missie is van de organisatie en je hebt nagedacht welke eisen de omgeving stelt aan de cultuur heb je ingrediënten verzameld om uitspraken te doen over de wenselijke cultuur. De 6 dimensies, die we eerder gebruikten, vul je nu in vanuit de optiek van de gewenste organisatiecultuur. De onderstaande uitspraken leveren na invulling een score op. Lees elke stelling en vink (dit keer met een 0) deze links of rechts af als de stelling voor jouw organisatie(-onderdeel) geldt. Per dimensie tel je het aantal vinken op. Vervolgens trek je de linkerkant en de rechterkant van elkaar af. Het resultaat vul je in op de onderstaande schaal.

Op het eigen proces gericht	Resultaatgericht	
Mensen in de organisatie doen hun deel van het werk en voelen zich verantwoordelijk voor het werk van henzelf	Om resultaat te bereiken nemen mensen de vrijheid om zelf tot beslissingen te komen	
Mensen voelen zich het meest op hun gemak als er weinig veranderingen in het werk optreden	Mensen spannen zich in om hun uiterste best te doen	
Mensen mijden risico's	Mensen in de organisatie zoeken uitdagingen op	

Mensgericht	Werkgericht	
Er wordt rekening gehouden met persoonlijke problemen, die zijn belangrijker dan het halen van deadlines	Deadlines halen vindt men belangrijk, het management voert druk uit om het werk op tijd af te krijgen	
Beslissingen worden in groepen genomen	Het nemen van beslissingen gebeurt door individuen	
Er wordt verantwoordelijkheid genomen voor het welzijn van werknemers	Er bestaat voornamelijk interesse voor het werk dat wordt afgeleverd	

Organisatiegebonden	Professioneel	
Oordelen komen tot stand op basis van persoonlijke overwegingen die overgedragen worden van de meer ervaren mensen op nieuwkomers	Oordelen komen tot stand op basis van vakkennis	
Mensen identificeren zich met hun organisatie	Mensen identificeren zich met hun vak	
Waarden die op het werk belangrijk zijn, gelden ook voor mij als persoon	Zakelijk en privé zijn gescheiden werelden	

Open	Gesloten	
Informatie wordt vrijelijk aan iedereen verstrekt	Veel informatie wordt beschermd of is vertrouwelijk, mensen ontnemen macht aan hun informatievoorsprong	
Er bestaat openheid tegenover nieuwkomers en buitenstaanders	Er bestaan geheimen en geschiedenissen in de organisatie die alleen aan een kleine kring bekend zijn	
Bijna iedereen past binnen de organisatie, mensen ervaren snel een thuisgevoel	Alleen mensen met specifieke kenmerken of achtergronden passen binnen de organisatie. Je thuis voelen ontstaat na langere tijd	

Strak georganiseerd	Los georganiseerd	
Serius praten over het bedrijf en het werk is geboden	Grappen maken over het bedrijf en het werk wordt op prijs gesteld	
Iedereen is kostenbewust bezig	Er is weinig aandacht en zicht op de financiële effecten van beslissingen in het dagelijkse werk	
Vergadertijden en afspraken worden strikt in acht genomen	Vergaderingen beginnen vaak later dan gepland en er wordt regelmatig teruggekomen op beslissingen	

Pragmatisch	Normatief	
Het gaat erom dat de afnemer tevreden is. Klanten willen snelheid en resultaat	Klanten moeten accepteren dat er interne procedures bestaan	
Men neemt een pragmatische houding in ten aanzien van ethiek	Duidelijke normen en waarden in een organisatie beperkt het ongewenst navolgen van eigenbelang Het management vindt het resultaat het belangrijkste	
	Uiteindelijk is iedereen pas tevreden als er maatschappelijke effecten worden bereikt	

6. Schaal van 6 cultuurdimensies, gewenste cultuur

Vul de onderstaande schaal in (met een 0 in plaats van een V) met de totalen per dimensie.

Aspect	-3	-2	-1	0	1	2	3	Aspect
Proces								Resultaat
Mens								Werk
Organisatie								Professioneel
Open								Gesloten
Strak								Los
Pragmatisch								Normatief

7. Mismatch

De eerdere score van de bestaande cultuur (zie 2.) vul je opnieuw in de onderstaande schaal in, aangevuld met de 0's die zojuist bij het invullen van de gewenste cultuur hebt verkregen. Op die manier wordt duidelijk wat de kloof (vandaar gap analyse) is tussen bestaande en gewenste cultuur.

Dimensies	Bestaande cultuur	Gewenste cultuur
Op eigen proces-Resultaat gericht		
Mens-Werk gericht		
Organisatiegebonden-Professioneel		
Open-Gesloten		
Strak-Los georganiseerd		
Pragmatisch-Normatief		

Bijlage 4

Aanwijzingen voor laddering-interviewers

Over waarden

- Omdat waardenpatronen veelal hogerop terugleiden naar andere waardenlijnen, is er sprake van een piramideachtige vorm in de waardenhiërarchie.
- Een waarde is positief.
- Mensen streven voor zichzelf naar het goede, vandaar dat waarden centraal in hun denken staan.
- Mensen denken vaak dat iedereen zo denkt als zij, maar dat is niet het geval. Mensen hebben een uniek eigen waardenpatroon.
- Voorbeelden van eindwaarden zijn: eigenwaarde, voldoening, geluk van andere mensen, een betere maatschappij, voldoen aan algemene verwachtingen, realiseren bestaansrechten organisatie, etc.

Over het interview

- Een ladderinginterview duurt ongeveer 1 uur en een kwartier. In de planning reken je anderhalf uur. Doe maximaal 4 gesprekken per dag. Neem het gesprek op, zodat je eventueel uitspraken kunt terughalen.
- Maak van ieder interview een verslag. Realiseer je dat onderzoeksdata ook door andere onderzoekers opgevraagd kunnen worden.
- Probeer feitelijkheden voorafgaande aan het laddering-interview te weten te komen.
- Maak aantekeningen niet in zinnen, maar in letterlijk gebruikte waarden.
- Wees hoffelijk en respectvol.
- Realiseer je dat je toegang krijgt tot het denken van mensen. Mogelijk worden waarden en overtuigingen duidelijk die ook voor de respondent nieuw zijn.
- Neem de leiding in het interview (lange antwoorden wijzen erop dat je onvoldoende leiding neemt).
- Gebruik samenvattingen om overzicht te bieden voor de respondent en dit geeft ook de mogelijkheid om de leiding in het gesprek te hernemen.
- Wanneer meerdere waarden in een antwoord opkomen die van belang zijn om verder te onderzoeken, geef dit dan ook aan en maak na het aflopen van een waardenlijn duidelijk dat je overstapt naar de geparkeerde waarde.
- Gebruik fresh words zodat waaromvragen worden gevarieerd.
- Richt de waaromvraag op de essentie van het eerder gegeven antwoord.

- Naar een waarde vragen is niet vragen naar een mening (Wat vind je daarvan?) of naar een oorzaak (Waarom is dit gebeurd?).
- Vul zelf geen antwoorden in. Jouw vanzelfsprekendheden zijn niet die van de geïnterviewden.
- Stop wanneer eindwaarden zijn bereikt of wanneer een waardenlijn terugleidt tot een eerder besproken waardenlijn.

Literatuuroverzicht

- Baarda, D.B., M.P.M. de Goede (2001). *Methoden en technieken: praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Houten: Educatieve Partners Nederland BV
- Barker, A. (ed.) (1982). *Quango's in Britain*. London: MacMillan Press Ltd.
- Bate, P. (1994). *Strategies for cultural change*. Oxford: Butterworth Heinemann
- Beer, S. (1985). *Diagnosing the system for organizations*. Chichester: John Wiley & sons
- Beerling, R.F., S.L. Kwee, J.J.A Mooij, C.A. van Peursen (1975). *Inleiding in de wetenschapsleer*. Utrecht: Bijleveld
- Berkowitz, L. (1975). *A survey of social psychology*. Hinsdale, Illinois: The Dryden Press
- Berrio, A. A. (2003). An organizational culture assessment using the competing values framework: a profile of Ohio State University Extension. In: *Journal of Extension*. April, vol. 41, 2
- Bestuursdienst gemeente Rotterdam (2005). *De Rotterdamse aanpak in de praktijk*, Rotterdam.
- Block, P. (1997). *Feilloos adviseren. Een praktische gids voor adviesvaardigheden*. Amsterdam: Academic Service.
- Boonstra, J.J. (2004) Dynamics of organizational change and learning: An introduction. In: Boonstra J.J. (Ed.) *Dynamics of Organizational Change and Learning*. Chichester : Wiley Publishers
- Bos, J., E. Harting (red.) (1999). *Projectmatig creëren*. Schiedam: Scriptum Books
- Caluwé, de L., H. Vermaak (2002). *Leren veranderen*. Deventer: Kluwer
- Cachet, A., H.H.F.M. Daemen, A.B. Ringeling, L. Schaap (2001). *Het derde klaphek voorbij? Een analyse van de Volendamse bestuurscultuur*. Rotterdam: Centre for Local Democracy, Erasmus Universiteit.
- Cameron, K.S., R.E. Quinn (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Schoonhoven: Academic Service
- Claus, W.J.M. (1991) Veranderen van organisatieculturen. In: Swannink J.J. (red.) *Scoren met cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum
- Clegg, S.R., C. Hardy (1996). Introduction: organizations, organization and organizing. In: Clegg, S.R., C. Hardy, W.R. Nord (eds.) *Handbook of organization studies*. London: Sage Publications
- Corsini, R.J. (ed.) (1977). *Current Psychotherapies*. Itasca, Illinois: F.E. Peacock Publishers, Inc.
- Deal, T.E., A.A. Kennedy (1982). *Corporate Cultures: The rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Deal, T.E., A.A. Kennedy (2000). *The new corporate cultures*. Massachusetts: Perseus.
- Dobbinga, E. (2001). *Weerbarstigheid van organisatiecultuur*. Delft: Eburon Publishers
- Donker, I. van den, M. Kroes (2007). *CVOM*. Rotterdam: Erasmus Universiteit
- Doppler, K., C. Lauterburg (1996). *Change Management, Vormgeven aan het veranderingsproces*, Amsterdam: Addison-Wesley

- Drukker, E., H. Prein, J. Vermeulen-Van Mullem (1980). Het Tavistock-conferentie-model. In: *Leren en leven in groepen*, oktobernummer
- Duintjer, O.D. (1985). *Rondom regels*. Amsterdam: Boom
- Egan, G. (1975). *The skilled helper*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company, Inc.
- Elias, M. (1997). *Onder dienders*. Amsterdam: Uitgeverij Balans
- Externe Onderzoekscommissie (2006). *Een tekortschietend zorgproces*. Nijmegen: UMC St. Radboud
- Eysenck, M.W. (ed.) (1990). *The Blackwell dictionary of cognitive psychology*. Oxford: Basil Blackwell
- Fiske, S.T., S.E. Taylor (1991). *Social Cognition*. New York: McGraw-Hill
- Fortmann, H. (1971). *Inleiding tot de cultuurpsychologie*. Baarn: Uitgeverij Ambo BV.
- Frew, A.J. (2004). *Information and communication technologies*. Proceedings of tourism 2004. Springer
- Frigg, R., S. Hartmann (2006). *Models in science*. Stanford Encyclopedia of Philosophy. Online at <http://plato.stanford.edu/entries/models-science/>
- Frissen, P. (1989). *Bureaucratische cultuur en informatisering: Een studie naar de betekenis van informatisering voor de cultuur van een overheidsorganisatie*. 's-Gravenhage: Sdu Uitgeverij
- Grootheest, A.J., J.C. Hulsmann, W. de Vries (1998). *Naar een marktgerichte overheid*. Deventer: Kluwer
- Grubb, T.M., R.B. Lamb (2000). *Capitalize on merger chaos*. New York: The Free Press
- Gudykunst, W.B., Y. Yun Kim (1997). *Communicating with strangers*. Boston: McGraw-Hill
- Hakvoort, J.L.M., M. Veenswijk (1998). *Cultuurverandering bij verzelfstandigde organisaties*. Delft: Eburon Publishers
- Hakvoort, J.L.M., M. Veenswijk (2004). Parels of paria's van het openbaar bestuur? In: *Blad Bestuurskunde*, Jaargang 13, nummer 3
- Hamel, G., C.K. Prahalad (1994). *Competing for the Future; Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow*. Boston: Harvard Business School Press.
- Handy, C.B. (1985). *Understanding organizations*. Londen: Penguin Books.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character, In: *Harvard Business Review*, mei-juni, pp.119-128.
- Hilgard E.R., R.C. Atkinson, R.L. Atkinson (1975). *Introduction to psychology*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. Londen: McGraw-Hill
- Hulst, M. van (2008). *Town hall tales*. Delft: Eburon Publishers
- Jacobs, J. (1992). *Systems of survival: a dialogue on the moral foundations of commerce and politics*. New York: Random House
- Keuning, D., D.J. Eppink (1979). *Management en organisatie*. Stenfert Kroese
- Kloos, P. (1988) *Door het oog van de antropoloog*. Muiderberg: Coutinho.
- Kloosterboer, P. (2004) Krachten voor cultuurverandering. In: *Holland Management Review*, nummer 93, blz. 65-75
- Klijn, E-H. (2008). *It's the management, stupid!*, oratie Erasmus Universiteit. Den Haag: Uitgeverij Lemma

- Knott, D., S. Muers, S. Aldridge (2007). *Achieving culture change: a policy framework*. London: Prime Minister's Strategy Unit
- Koot, W., E. Dobbinga (2004). Vertraagde vernieuwing. In: *Bestuurskunde*, Jaargang 13, nummer 3
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kuhn, T.S. (1979). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture*. Philadelphia: Temple University Press
- Larkin, T.J., S. Larkin (1994). *Communicating Change*. New York: McGraw-Hill
- Lévi-Strauss, C. (1963). *Structural Anthropology*. New York: Basic Books
- Liebert, R.M., R.W. Poulos, G.D. Strauss (1974). *Developmental psychology*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall
- Lingsma, M. (1999). *Aan de slag met teamcoaching*. Soest: Uitgeverij H. Nelissen
- Linschoten, J. (1964). *Idolen van de psycholoog*. Utrecht: Bijleveld
- Marías, J. (1967). *History of philosophy*. New York: Dover Publications Inc.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture. Mapping the terrain*. London: Sage
- Maslow, A.H. (1973). *The farther reaches of human nature*. New York: The Viking Press
- Mead, M. (1949). *Coming of age in Samoa*. New York: Mentor Books
- Metze, M. (1997). *Let's make things better*. Nijmegen: Uitgeverij SUN.
- Morgan, G. (1992). *Beelden van organisaties*. Schiedam: Scriptum.
- Nagel, T. (1997). *The last word*. New York: Oxford University Press
- Neuhauser, P.C., R. Bender, K.L. Stromberg (2000). *Culture.com*, Toronto: John Wiley & Sons
- Noordeggraaf, M., M. Veenswijk, J. Vermeulen (2004). Culturen identificeren. In: *Bestuurskunde*, Jaargang 13, nummer 3
- Olsthoorn, A.C.J.M. (1997). *Cultuur en communicatie*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Osborne, D. en T. Gaebler (1993). *Reinventing government*. New York: Plume, Penguin.
- Parker, M. (2000). *Organizational culture and identity: unity and division at work*. London: Sage Publications
- Peters, T.J., R.H. Waterman (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- Peters, T.J., R.H. Waterman Jr. (1988). *Excellente Ondernemingen. Kenmerken van succesvol management*. Utrecht: Veen Uitgevers
- Pol, P. van der, A.J.M. Straathof (2005). *Bouwen aan integriteit*. Den Haag: Sdu
- Popper, K.R. (1967). *De groei van kennis*. Meppel: Boom
- Quinn, R.E. (1996). *Deep change*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Raad voor het openbaar bestuur (2004). *Cultuur met een FORS postuur. Rijksdienst tussen rechtsstaat en flexibiliteit*. Den Haag: ROB
- Rainey, H.G. (1997). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Rainey, H.G. (2003) *Understanding & managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers

- Rekom, van J., C.B.M. van Riel, B. Wierenga (2000). *Sensemaking from actions*. Erasmus Research Institute of management.
- Remmerswaal, J. (1998). *Handboek Groepsdynamica. Een nieuwe inleiding op theorie en praktijk*. Baarn: Uitgeverij H. Nelissen.
- Reynolds, T. J., J. Gutman (1988). Laddering theory, method, analysis, and interpretation. In: *Journal of Advertising Research*, Febr/March
- Ringeling, A. (2004). *Het imago van de overheid*. 's-Gravenhage: Elsevier overheid
- Rokeach, M. (1973). *Beliefs, attitudes and values*. San Francisco: Jossey-Bass
- Ruben, D-H. (1993). *Explanation*. Oxford: Oxford University Press
- Sanders & Neuijen (1999). *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*. Assen: Van Gorcum & Comp
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Schein, E.H. (1999). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming*. Schiedam: Scriptum
- Schein, E.H. (2000). *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Scott-Morgan, P. (1994). *The Unwritten Rules of the Game*. Columbus: McGraw-Hill Inc.
- Sergiovanni, T., Corbally, J. (eds.) (1984). *Leadership and organizational culture*. Urbana: University of Illinois Press
- Smit, J. (2004). *Het drama Ahold*. Amsterdam: Balans
- Smit, N. en S. van Thiel (2002). De zakelijke overheid. In: *Bestuurskunde*, Jaargang 11, nummer 6
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*.
Online at <http://ebooks.adelaide.edu.au/s/smith/adam/s64w/>
- Steijn, A.J. (2006). *Carrièrejager of dienaar van de publieke zaak. Over ambtenaren en hun motivatie*. Oratie. Rotterdam: Erasmus Universiteit
- Straathof, A.J.M., Botter, M.A.S. (1996). 'Cultuurverandering door mentaliteitsombuiging'. In: *Methoden, technieken en analyses voor personeelsmanagement*, afl. 46, l.6.5.1, pp. 101-120
- Straathof, A.J.M. (2001). Cultuur, cultuurverandering en de rol van HRM-managers. In: *Tijdschrift voor HRM*, herfstnummer
- Straathof, A.J.M. (2002). *Drager van integriteit*. Liber Amicorum
- Straathof, A.J.M., R. van Dijk (2003). *Cultuurverandering bij de overheid. Sturen of sleuren?* Utrecht: Lemma
- Straathof, A.J.M. (red.) (2005). *Integriteit in teams*. Utrecht: Lemma
- Tennekes, J. (2003). *Organisatiecultuur: een antropologische visie*. Antwerpen: Garant
- Thiel, S. van (2000). *Quangocratization: trends, causes and consequences*. Utrecht: ICS dissertations
- Tops, P., S. Zouridis (2002). *De binnenkant van politiek*. Amsterdam: Uitgeverij Atlas
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture*. London: The economist books
- Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequence in small groups. In: *Psychological Bulletin*, Volume 63, Number 6, pages 384-99
- Turan, G., M. Unger (2008). *Door welgekozen interveniëren, de gewenste cultuur creëren*. Rotterdam: Erasmus Universiteit

- Verhulst, J. (1993). *RET jezelf*. Amsterdam: Zwets & Zeitlinger
- Voigt, R., W. van Spijker (red.) (2003). *Spelen met Betekenis. Verhalen over succesvol vernieuwen bij de overheid*. Assen: Van Gorcum
- Veenswijk, M. (2001). *The dynamics of cultural change in public organisations*. Amsterdam: Rozenberg Publishers
- Veenswijk, M.B. (2006). *Interventies van betekenis. Management van cultuurverandering in complexe organisatienetwerken*. Oratie. Amsterdam: Vrije Universiteit
- Veld, R.J. in 't. (1995). *Spelen met vuur: over hybride organisaties*. Den Haag: VUGA Uitgeverij BV
- Vries, G. de (1984). *De ontwikkeling van wetenschap. Een inleiding in de wetenschapsfilosofie*. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Vroom, C. W. (1991). Het cultuurbegrip in de sociale wetenschappen. In: J. von Grumbkow (red.) *Cultuur in organisaties*. Assen: Van Gorcum
- Walton, M., W. E. Demming (2001). *The Demming Management Method*. New York: Dodd, Mead
- Watzlawick, P., J.H. Beavin, D.D. Jackson (1977). *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Deventer: Van Loghum Slaterus
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Yanow, D., G.B. Adams (1998). Organizational culture. In: J.M. Shafitz (ed.) *International encyclopedia of public policy and administration*. Boulder/Oxford: Westview Press
- Yin, R.K. (1994). *Case study research*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Yin, R.K. (2003). *Case study research. Third edition*. Thousand Oaks: Sage Publications

